



**Administración del cambio y la competencia laboral en
los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Ana Cecilia Campos Villar

ASESOR:

Dr. Esteban Medrano Reynoso

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración de Talento Humano

PERÚ – 2017

Jurado

.....
Dr. César Humberto Del Castillo Talledo
Presidente

.....
Dra. Liza Dubois Paula Viviana
Secretario

.....
Dr. Esteban Medrano Reynoso
Vocal

Dedicatoria

Con amor a Dios y al recuerdo de mis padres Víctor y Lidia, mi hermana Lidia que motivan mi superación profesional.

Ana Cecilia

Agradecimiento

Doy gracias a Dios por la oportunidad de culminar mis estudios de maestría en la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, y a las enseñanzas de sus maestros que fortalecieron mis conocimientos profesionales y así culminar satisfactoriamente mis estudios profesionales.

Al Dr. Esteban Medrano Reynoso, que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible la realización de la presente tesis. A mis hermanas y compañeros de clase con los que he compartido grandes momentos.

A mis colegas maestras, directoras del nivel inicial y al personal de UGEL 04, Comas; quienes me apoyaron con su valioso aporte de información para hacer realidad el presente trabajo de investigación.

Ana Cecilia

Declaratoria de autoría

Yo, Ana Cecilia Campos Villar, identificado con DNI N° 06007887, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017”, para la obtención del grado académico de magister Gestión Pública es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a 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 ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 3 de mayo de 2017

Ana Cecilia Campos Villar

DNI 06007887

Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada “Administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

Índice de contenidos

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista	19
1.3 Justificación	43
1.4 Problema	44
1.5 Hipótesis	46
1.6 Objetivos	47
II. Marco metodológico	48
2.1 Variables	49
2.2 Operacionalización de variable	50
2.4. Tipo de estudio	51
2.5 Diseño de la investigación	51
2.6. Población, muestra y muestreo	52
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
2.8. Métodos de análisis de datos	57
2.9 Aspectos éticos	58
III. Resultados	59
IV. Discusión	76
V. Conclusiones	80
VI. Recomendaciones	82
VII. Referencias	84
Anexos	88
Anexo 1: Artículo Científico	
Anexo 2: Matriz de consistencia	

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 4: Certificados de validación de instrumentos

Anexo 5: Base de datos

Anexo 6: Resultados de las pruebas

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la variable administración del cambio	50
Tabla 2 Operacionalización de la variable competencia laboral	50
Tabla 3 Población de la UGEL 04, Comas.	52
Tabla 4 Muestra de estudio de la UGEL 04, Comas	53
Tabla 5 Validación de juicio de expertos	56
Tabla 6 Niveles de confiabilidad	56
Tabla 7 Estadística de fiabilidad de la administración del cambio	57
Tabla 8 Estadística de fiabilidad de la competencia laboral	57
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable administración del cambio en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	60
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión descongelamiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	61
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión el cambio propiamente dicho en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	62
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión recongelamiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	63
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	64
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión autocontrol en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	65
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión adaptabilidad en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	66
Tabla 16 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capacidad de influencia en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	67

Tabla 17 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo de los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	68
Tabla 18 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión negociación en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	69
Tabla 19 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión valores en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	70
Tabla 20 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación al logro en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	71
Tabla 21 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre administración del cambio y la competencia laboral.	72
Tabla 22 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el descongelamiento y la competencia laboral.	73
Tabla 23 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral.	74
Tabla 24 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el recongelamiento y la competencia laboral.	75

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de la administración del cambio	60
Figura 2. Percepción de la dimensión descongelamiento	61
Figura 3. Percepción de la dimensión el cambio propiamente dicho.	62
Figura 4. Percepción de la dimensión recongelamiento.	63
Figura 5. Percepción de la dimensión competencia laboral	64
Figura 6. Percepción de la dimensión autocontrol	65
Figura 7. Percepción de la dimensión adaptabilidad	66
Figura 8. Percepción de la dimensión capacidad de influencia	67
Figura 9. Percepción de la dimensión liderazgo.	68
Figura 10. Percepción de la dimensión negociación.	69
Figura 11. Percepción de la dimensión valores.	70
Figura 12. Percepción de la dimensión orientación al logro.	71

Resumen

La investigación, que se ha titulado: “Administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017”. El objetivo general ha sido determinar la relación entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

La metodología empleada para la elaboración de esta investigación fue relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación fue sustantiva con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacionar de corte transversal. La población estuvo conformada por 294 trabajadores de UGEL 04, Comas, la muestra estuvo representada por 167 trabajadores y el muestreo fue probabilística. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que ha sido aplicado a los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de correlación Rho Spearman fue de 0.923 indica una correlación positiva es muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo). Por lo tanto existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Palabras clave: Administración del cambio, descongelamiento, cambio propiamente dicho, recongelamiento y la competencia laboral.

Abstract

Research, which is titled: "management of change and job competition in the workers of 04 UGEL, Comas, 2017." The general objective was to determine the relationship between change management and labor competition in workers of UGEL 04, Comas, 2017.

The methodology used in the preparation of this research was related to the quantitative approach. Substantive research was a descriptive level, given that is oriented to knowledge of the reality as is presented in a temporary space situation. The design of the research is not experimental or correlational cross-section. The population was represented by 294 workers UGEL 04, Comas, the sample was represented by 167 workers and the sampling was probabilistic. The survey technique was applied and the instrument is the questionnaire that has been applied to workers of UGEL 04, Comas, 2017.

Among the most important results obtained with statistical Rho Spearman correlation test was 0.923 indicates a positive correlation is very high and the level of significance to be bilateral $p = 0.000 \text{ \< } 0.01$ (highly significant). Therefore there is a direct relationship between change management and labor competition in UGEL 04, Comas, workers 2017.

Key words: management of change, defrosting, change itself and job competition.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Robalino (2012) en su informe del *Plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito*. Ecuador, presentado ante la Universidad de Especialidades Turísticas; El objetivo fue determinar el plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito, en tipo de investigación fue explicativa, con diseño no experimental, con una población de 200 trabajadores, la técnica que utilizó fue una encuesta de tipo cuestionario, concluyó que la actividad turística es un ente que dinamiza la economía de las comunidades de forma responsable e integral, de allí el interés de concientizar a la población en la importancia y necesidad de su participación activa mostrándose con amabilidad y conocimiento de los atractivos turísticos de la parroquia”.

Torres (2004) en su tesis: *Análisis de las resistencias individuales en los empleados de pequeñas y medianas y empresas comerciales ante el cambio planteado de mejora*, para optar grado de maestro, Universidad Colima – México. Dicha investigación tuvo como objetivo conocer las principales resistencias individuales de los empleados ante un cambio planteado, proponiendo estrategias para prevenirlo. El punto crítico se determinó que lo constituía el recurso humano de toda la organización. Contó con una población de 571 empleados y una muestra de 155 empleados. Estuvo sustentado en la teoría de Audirac (2001) *ABC del Desarrollo Organizacional* y de Davis (1999) *Comportamiento Humano en el trabajo*.

Arrieta (2014) en su tesis titulada: *Competencias gerenciales del directivo y talento humano de los docentes en las escuelas Arquidiocesanas*, para optar grado de magíster en mención Gerencia de Organizaciones Educativas, por la Universidad Zulia, Maracaibo – Venezuela. Esta investigación tuvo como finalidad, determinar el nivel en el cual se mantienen las competencias gerenciales del directivo y el talento humano de los docentes en las Escuelas

Arquidiócesanas de la Parroquia Venancio Pulgar y Antonio Borjas Romero del Municipio Maracaibo del Estado Zulia. Se sustentan las variables en los enfoques de Meneses, A. (1999) y Barney, A. (1991). El estudio según el método, fue de tipo descriptivo- explicativo, por lo que fue necesario seleccionar una muestra de 128 sujetos, distribuidos en 36 gerentes y 92 docentes. A los primeros, se les administró el cuestionario: Competencias Gerenciales del Directivo, cuyos valores de validez de construcción, fue entre $t_c = 2,21$ y $t_c = 3,10$ para 12 grados de libertad y t teórica = 1,782 con una confiabilidad de $r = 0,97$ y a los segundos, se les aplicó el cuestionario: Talento Humano del Docente, logrando los puntajes de $t_c = 2,13$. y $t_c = 4,22$, con igual grados libertad y t teórica, estableciéndose una confiabilidad de $r = 0,92$. Tabulada la tercera versión de cada cuestionario, se aplicó el tratamiento estadístico, calculándose medias aritméticas. Sus resultados establecieron valores de $X = 2,86$ puntos para las competencias gerenciales, sustentadas por $X = 2,77$ puntos de las competencias humanas; $X = 2,93$ puntos en las administrativas y $X = 2,89$ de la acción directiva; en tanto que el talento humano del docente obtuvo $X = 2,77$ puntos fundamentada en $X = 2,89$ puntos para método de desarrollo para personas: $X = 2,71$ puntos. De transformación institucional y $X = 2,73$ puntos. En el proceso de talento humano. Entre una de sus conclusiones se puede resaltar, que los directivos de las Escuelas Arquidiócesanas tienen un nivel suficiente de competencias gerenciales y los docentes registraron un adecuado talento humano, por lo que se sugiere a estos educadores, mantenerse en los niveles antes referido.

Celeste (2015) en su tesis titulada: *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango*, para optar grado de magíster en administración por la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. tuvo como objetivo principal determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. Para la realización del mismo, se trabajó con una muestra de 25 vendedores, a los cuales les fue aplicado un instrumento para la detección de competencias laborales de vendedores de autoría propia, el cual consta de 33 ítems de escala Likert Los resultados que se obtuvieron responden al objetivo planteado en la investigación, pues se demostró que los colaboradores poseen

las competencias laborales desarrolladas y aplicadas en los parámetros altos, lo cual se refleja en la productividad de la empresa. Teniendo la puntuación más alta el indicador Ser, que abarca las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas; el punto más bajo lo obtuvo el saber, que incluye todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para la realización de sus funciones. Se pudo determinar que no existe una diferencia significativa en los resultados pues los tres indicadores se encuentran dentro del rango alto de la ponderación. Por lo cual se deduce que el ser, saber y hacer están en los niveles altos de ponderación según el instrumento, esto indica que los niveles de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los sujetos evaluados son satisfactorios para el puesto que desempeñan.

Antecedentes nacionales

Chávez (2014) en su investigación *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2011*, Callao para optar grado de magister en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, planteó como objetivo fue determinar la relación entre la Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 170 los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Concluyó que: los resultados sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación positiva entre la cultura organizacional y la administración del cambio, hallándose una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015.

Ortega (2017) en su tesis para optar grado de magister titulado: *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*. La presente investigación tiene por objetivo estudiar la influencia existente entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima, y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad, así como análisis factorial confirmatoria con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Se llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001).

Alfaro (2011) en su tesis para optar grado de magister titulado: *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*. La investigación centra su estudio en el ámbito de las bibliotecas universitarias y pretende mostrar las tendencias actuales que perfilan las competencias profesionales de los recursos humanos de este tipo de unidad de información. Así, esta investigación tiene como objetivos principales: 1. Determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010; y 2. Discernir si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en función al centro de estudios de procedencia de los profesionales antes mencionados. Para ello, se ha realizado un análisis de las competencias profesionales en Bibliotecología que ha permitido establecer las principales competencias transversales y competencias específicas en esta especialidad.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista

Se han hecho contribuciones muy interesantes en relación con la teoría de desarrollo organizacional, se puede citar varios especialistas en el tema. El desarrollo organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Para iniciar con el tema se utiliza la historia como aporte inicial a la teoría tomando en cuenta las experiencias del historiador, filósofo y político Italiano que Nicolás Maquiavelo (1469 - 1527).

Maquiavelismo como termino, ha sido utilizado para describir los principios de poder político y su organización. En algunos fragmentos de sus obras, se puede definir el cambio en la organización de su época desde su punto de vista, la cual permite considerar su intención de dejar en la memoria el inicio del cambio formal dentro de una organización (Monarquía) del siglo XV y XVI.

Lo cual se puede afirmar que el cambio organizacional no es un tema tan actual como algunos autores pretenden darlo a conocer, aunque se debe tener en cuenta que para el caso de Nicolás Maquiavelo su trabajo se extrae del empirismo en el tiempo el cual tuvo contacto que las organizaciones de su época.

Encarta (2007) precisó el trabajo de Lewin (1947 - 1951) aporta las bases clásicas para la teoría del cambio que en la unidad 2 se analizara con más profundidad su teoría. Otros teóricos del cambio han elaborado entendimientos posteriores y aplicaciones de la teoría del cambio. Entre ellos tenemos: Rogers (1962) observo que los antecedentes de los individuos que intervienen en un cambio, así como el ambiente circulante, son antecedentes de cambio. Identifico 5 fases para la adopción del cambio: Conciencia, interés, evaluación, ensayo y adopción. Los individuos necesitan estar interesados en la innovación y el cambio se acepta o adopta. El cambio se rechaza.

Esta teoría describe el cambio de manera más compleja que las tres fases de Lewin (1947 - 1951), Rogers, y Shoemaker, (1971); Welch (1979): Describieron cinco factores que determinan el cambio planeado de manera exitosa: Ventaja relativa: se cree que el cambio es mejor que el estado actual de

las cosas. Compatibilidad: el cambio es compatible con los valores existentes de los individuos o del grupo.

Bases teóricas de la variable administración del cambio

Bateman y Crant (2014) definieron:

La administración del cambio como un proceso que utiliza herramientas y técnicas que permiten la administración desde un costado de las personas y dirigidas al cambio des procesamientos que aseguren el logro de resultados planificados y concretizar el cambio efectivo desde el punto de vista individual, el interior del equipo y en la totalidad del sistema (p. 395).

Es modificar el comportamiento de las personas dentro de una organización, a la vez ayuda a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicos.

Davis (2000) definió:

Los integrantes de una organización en cuanto a la aplicación de sus conocimientos refieren en este estudio, que actúan en grupo trazándose en el logro de sus objetivos por parte de sus administradores a que ellos sean muy efectivos al predecir, entender y describir el comportamiento humano (p. 23).

Es entender cómo se equilibran las piezas entre sí, cómo cambiando un elemento cambian los demás y cómo se afecta toda la estructura a medida que voy avanzando. Esta es la manera en que muchas empresas intentan aproximarse a un cambio: el ejecutivo jefe, o el jefe de la división, anuncian: Debemos hacer algunos cambios por aquí.

Soto (2007) conceptualizó que: “la administración como las habilidades que tienen las organizaciones y sus miembros en realizar aprendizajes continuos en su actividad de cambio” (p. 42).

En la administración del cambio, el factor crítico es entender cómo se equilibran las piezas entre sí, cómo cambiando un elemento cambian los demás y cómo se afecta toda la estructura a medida que voy avanzando.

Naturaleza de los cambios

Bateman y Crant (2014) definieron:

Un cambio modifica y ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Los cambios pueden ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente. Sin importar su fuente, naturaleza, origen, ritmo o intensidad, los cambios pueden tener efectos profundos en quienes los sufren (p. 396)

Es importante que un cambio sea permanente, de acuerdo a los resultados, se debe realizar sin informar a los empleados todo depende del jefe o de la persona encargada como gerente quien dirige, monitorea en una organización.

Respuesta al cambio

Bateman y Crant (2014) manifestaron:

Los cambios en el trabajo se complican todavía más por el hecho de que no producen ajustes directos, a diferencia de los que ocurren con las moléculas de aire en el globo. En vez de ello, operan por medio de las actitudes de cada empleado, con lo que se genera una respuesta que depende de los sentimientos que se tenga respecto del cambio (p. 397).

Los empleados son personas quienes apoyaran de manera drástica en los cambios que se puede dar, una vez adaptado a ese cambio se tendrá buenos resultado para bien de la organización.

La Ideología central de empresas que perduran y han aplicado cambios en su administración: Walt Disney.- Progreso continuo por medio de la creatividad, los sueños y la imaginación. SONY.- Viene del progreso mediante la aplicación y la innovación de tecnología que beneficia al público en general.

Resistencia al cambio

Bateman y Crant (2014) precisarón:

La resistencia al cambio se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de cambio en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, status, competencia o autoestima (p. 401).

El cambio según Lewin es la modificación de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las impulsoras que ayudan a que se efectúe y las restrictivas que se resisten a que se produzca y desean mantener el statu. La resistencia al cambio se define como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo.

Etapas en un proceso de cambio

Según Guizar (2000) mencionó las etapas que permiten implementar un proceso de cambio:

Exploración: etapa en la cual gerentes y agentes de cambio exploran la situación a mejorar o resolver

Concertación de expectativas: las directivas expresan los resultados que se esperan del proceso y/o los agentes de cambio manifiestan el apoyo que deben recibir de la organización.

Diagnóstico: identificación de metas específicas de mejoramiento

Planeación y acción conjunta: caracterización de pasos para la acción, medios para lograr los objetivos y posible resistencia al cambio

Acción: implantación de los pasos para la acción

Estabilización y evaluación: determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.

Terminación: cierre del proceso e inicio del siguiente.

Al llevar a la práctica todo este proceso se tendría un resultado eficaz, porque nos menciona lo que una persona o empleados de la organización debe aplicar todo este proceso para adaptarse a un nuevo cambio. Hoy en día de acuerdo a la Ley Servir nos menciona que la remuneración es de acuerdo a los resultados. Por tanto como empleado del estado estamos de acuerdo a un cambio para bien de nuestra institución.

Elementos que contribuyen a generar compromiso en las personas

Senge y Kleiner (2000, p. 28) señalaron: para lograr el cambio se deben generar el compromiso de la gente, enmarcado dicho cambio en un esquema de proyecto, se pueden identificar varios elementos por las que es necesario pasar para lograr participación de las personas:

Construir visión: consiste en clarificar la visión, si hay visión la gente se integra! Cuando no hay visión el pueblo se relaja, así escribió el sabio Salomón. “No cabe duda una visión claramente definida es elemento vital para integrar el personal en pensamiento y acción, porque elimina la incertidumbre al precisa a donde se desea llegar si existe un destino compartido entre empresa e individuo”.

Comprensión: es asegurarse que las personas tengan conciencia del alcance del cambio, de los resultados esperados y en qué situación queda o puede quedar él mismo. La comprensión implica un verdadero entendimiento de lo que se quiere lograr.

Aceptación: En esta etapa es un trabajo netamente técnico, basado en sesiones conjuntas y en discusión práctica de los procesos que han de intervenir e implementarse.

Interiorización: Luego de la aceptación debe pasar un tiempo de práctica de las nuevas.

Es cierto para lograr un cambio debemos comprometernos como trabajador de las entidades se debe tener en claro la misión de una organización, la comprensión de personas para asumir a ese cambio, la aceptación de acuerdo las norma de la organización o entidad y aceptación del cambio para bien de nuestra institución.

Dimensiones de la administración del cambio

Bateman y Crant (2014) dimensionan de la siguiente manera: descongelamiento, el cambio propiamente dicho y el recongelamiento.

Dimensión 1. Descongelamiento

Bateman y Crant (2014) precisaron:

Al referirse al tema sostiene que debe dejarse de las ideas antiguas o pasadas, así como también las prácticas para asumir nuevos comportamientos u aprender otras nuevas. Este proceso no es fácil, dejar detrás lo aprendido significa originar una notable resistencia al cambio (p. 407)

Una manera directa, y en ocasiones efectiva de hacer esto es comunicar las consecuencias negativas de las viejas formas, comparando el desempeño de la organización con el de sus competidores. Cuando los administradores comunican un problema, necesitan cuidarse de no provocar una actitud defensiva de la gente. En vez de congelar la resistencia, los administradores poner a los empleados a la defensiva cuando los culpan entera y directamente.

Indicador. Comunicación

Chiavenato (2011) definió como: “es el proceso de pasar información entre u o más que quieren dar a conocer un mensaje partiendo de su experiencia humana y las organizaciones utilizando también diferentes códigos sociales a manera de enseñar o educar” (p.94).

La comunicación cumple diversas actividades, actúa para controlar el comportamiento de los integrantes de la organización las cuales se pueden sintetizar en que ésta actúa para controlar o evaluar los comportamientos de los miembros de una organización, permite la motivación al aclarar a los trabajadores lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño en las funciones que tiene que desarrollar.

Fernández (1999) definió que:

La estructura social empieza a configurarse en el instante que la comunicación emerge, es el principal ingrediente estructural, dando cuenta que donde no hay comunicación no hay estructura social, según el autor no importa los medios o aparatos que se utilicen para esta interrelación cualquiera que fuera la distancia
(p. 25).

Constituye una necesidad de las personas la comunicación como característica, así como de la sociedad con el objeto de intercambiar información para interrelacionarse entre sí, por lo que se vuelve de vital importancia la comunicación dentro de una organización.

Indicador. Despido

Los despidos se han convertido en un proceso cada vez más común de la vida empresarial, principalmente en situaciones de crisis económica, existen diversas investigaciones que documentan los efectos que tienen los despidos de personal en las víctimas y en los supervivientes; es decir, las influencias que tienen en las

personas diversas decisiones empresariales, incluyendo el deseo de iniciar algún tipo de demanda en contra de su ex empleador (Obilade, 2009, p. 22).

Las organizaciones que emplean a personas que han sufrido algún reajuste, enfrentan una serie de retos importantes y significativos basados principalmente en la actitud mostrada por estos y en la experiencia obtenida por haber sido víctimas de despido en su historia laboral

Indicador. Motivación

Para Ferreiro y Alcázar (2008) definieron:

El concepto de motivación empresarial surge a partir de la búsqueda de motivos en el ámbito de la empresa que nos inspiran a generar acciones para lograr un resultado. A través de este mecanismo (motivo, acción y resultado) encontraremos el flujo necesario para alcanzar cualquier meta en el ámbito empresarial (p. 54)

La podemos definir de acuerdo a los autores como un conjunto de Actividades potencialmente extraordinarias que nos permiten el logro de un objetivo determinado creando un clima de favorable y emprender grandes esfuerzos creando una moral colectiva superior en el interior de la organización

Para Robbins y Coulter (2010, p. 341) definieron: “es el procesamiento de los esfuerzos de los miembros de la organización dirigidos a alcanzar un objetivo o una meta”.

La perseverancia, la dirección y la energía son los tres elementos en esta conceptualización, sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo además de los desempeños altos dentro de la organización, requerimiento de la organización para lograr sus objetivos y metas

Para Koontz y Weihrich (2007) definieron: “la motivación es el vocablo que generaliza el entendimiento de deseos necesidades anhelos y otras corrientes

iguales o parecidas de tal manera que los gerentes motiven a sus miembros actúen en la manera esperada o deseada” (p. 284)

Para De La Fuente y Justicia (2004) definieron: la variable motivación cobra importancia porque no hay una forma sola de aprendizaje y que más aun no incorpore un tratado de la motivación de manera explícita o también implícita (p. 21).

Nada es mejor como impulso para realizar nuestras actividades que la motivación, cuando se presentan las oportunidades para realizar algo y queremos hacerlas a voluntad propia estamos motivados también cuando no escatimamos esfuerzos y alcanzar los objetivos estamos motivados.

También Chiavenato (2011) cuando trata su tema de la influencia humana sostuvo:

Cuando tratamos de explicar el comportamiento de los miembros de una organización sustentó su teoría de la motivación, la administración científica está basada en la conceptualización del Homo Economicus, donde la búsqueda de dinero y las recompensas de sueldos y salarios o materiales de trabajo, por lo que define también que este enfoque clásico de la administración define esta teoría (p. 86)

En tal sentido la motivación no es una definición sencilla, está ligada con diferentes impulsos, necesidad, deseos, aspiraciones, esperanzas, Además de la intervención de otras fuerzas. Los directivos de una organización propician ambientes agradables que permitan la contribución de los integrantes de la institución.

Dimensión 2. El cambio propiamente dicho

Bateman y Crant (2014) precisaron:

El cambio propiamente dicho se considera como un proceso en el cual se toman y asumen nuevas ideas y actividades y que permite a sus miembros nuevos desempeños de acuerdo a nuevas políticas de trabajo, aunque puedan producirse confusiones o desorientaciones y desesperaciones. (p. 407).

Consistió en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respeto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas o actitudes.

Indicador 1. Liderazgo

Chiavenato (2011) conceptualizó:

La comunicación influye notablemente en el logro de los objetivos específicos de igual modo el liderazgo aparece como un acto social principalmente en estos grupos derivando una estructura social determinada convirtiéndose en un proceso de selección continua a fin de que la organización continúe en dirección a logro de sus meta y objetivos a pesar de dificultades internas o externas (p. 89)

Liderazgo es la influencia interpersonal que se da mediante la comunicación humana, orientada a alcanzar el objetivo y esto es de vital importancia en el trabajo en equipo.

De esta manera Álvarez (2002) afirmó:

El rol que asume el liderazgo en las instituciones, viene incrementándose de acuerdo al desarrollo científico y académico que se producen al asumir propuestas novedosas, así como teorías organizativas. En los últimos tiempos se han desarrollado nuevas tendencias referentes originando a promover las innovaciones en la organización al cambio (p. 45).

El liderazgo en las organizaciones aparecen dos grandes corrientes: Promover la innovación empresarial creando posibilidades de desarrollo en las empresas dando lugar a mostrar pruebas de su incidencia positiva. En tal sentido, se espera que los líderes empresariales del futuro, desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo, en busca de soluciones novedosas e innovadoras, preocupándose porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para sus seguidores, logrando que el producto final tenga un significado para todos los involucrados en el proceso.

También se afirma que el líder como facultad innata determina las actividades y tareas que deben desarrollar cada uno de los miembros de la organización.

Para Hellriegel (2005) al abordar su tema de liderazgo sostiene que la es una interrelación de influencias entre líder y seguidor y comprometidos con el cambio en sus resultados y que se evidencie sus compartidos propósitos (p. 418).

El liderazgo se esfuerza por un cambio real y los resultados que demuestren objetivos alcanzados. Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Por otro lado, Chiavenato (2002) señaló que:

Es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir (p. 512).

El liderazgo es un fenómeno social que se da en grupo de personas. Se define como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través de la comunicación. Liderazgo es el resultado de alguien que ejerce influencia sobre alguien en particular o bien un grupo de cualquier organización ejerciendo la persuasión para el logro de objetivos generando confianza en la organización, elaborando la credibilidad en ambos sentidos y con esto se tomarán actitudes positivas para el logro de las metas propuestas.

Indicador 2. Cambio estratégico, estructural, e individual

La gerencia del cambio estratégico implica una serie de pasos distintos que los gerentes o directivos en las instituciones deben seguir si se desea que el proceso de cambio tenga éxito. Cambiar una organización puede ser un proceso interminable y complejo que implica a numerosos individuos, gran cantidad de recursos y mucho tiempo (De Faría, 2000, p. 8)

Indicador 3. Actitudes

Prat y Soler (2003, p 22), manifestaron: "Predisposiciones que impulsan a actuar de una determinada manera, compuestas de elementos cognitivos (creencias), afectivos (valoraciones) y de comportamiento (tendencia a resolver)".

Asimismo sobre las actitudes, precisa como: "Tendencias o disposiciones adquiridas y relativamente duraderas a evaluar de una manera determinada un objeto, persona, suceso o situación y a actuar en consonancia con la mencionada evaluación" (Sarabia, 1992, p. 136).

De acuerdo la definición de los autores el ser humano adquiere, a partir de los valores en los que cree, y que lo hacen reaccionar o comportarse favorable o desfavorablemente, ante situaciones vividas: ideas, situaciones, personas o acontecimientos.

Dimensión 3. Recongelamiento

Bateman y Crant (2014) precisaron:

El recongelamiento significa que lo aprendido se integre a la práctica cotidiana. Además de su aceptación intelectual, las nuevas prácticas deben adoptarse emocionalmente, para pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado. El simple hecho de conocer un nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso (p. 407).

En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita apoyo de mecanismo como la cultura, las normas, políticas y la estructura organizacional.

Indicador 1. Comportamiento

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor (Davis y Newstrom, 2000, p. 56).

El comportamiento del individuo en el trabajo, no depende solo de las características personales, sino también de la forma en que se percibe el entorno laboral y los componentes que lo integran. Así pues, se observa que el medio ambiente es importante debido a la influencia que ejerce en el comportamiento del ser humano y en el desarrollo de una organización, en el nivel de evolución y adaptación del medio exterior.

Indicador 2. Sistema de control

Es un conjunto de dispositivos encargados de administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento de otro sistema, con el fin de reducir las probabilidades de fallo y obtener los resultados deseados. Por lo general, se usan sistemas de control industrial en procesos de producción industriales para controlar equipos o máquinas (Davis y Newstrom, 2000).

Un Ejemplo

Un ejemplo extremo del proceso de cambio para poder entender las tres etapas es la que proviene de un programa de rehabilitación de víctimas de apoplejía quienes sufren parálisis de un lado de su cuerpo. Estas personas tienden a utilizar el brazo de su lado «bueno» para alimentarse, lo cual inhibe su recuperación plena. Los terapeutas observan que es muy benéfico fijar ese brazo al cuerpo y alentar en el paciente el uso del brazo del lado debilitado de 8 a 10 horas diarias. Con ese método, se ha informado de casos increíbles de recuperación. Este proceso ilustra un método físico de descongelamiento (eliminación forzada de la práctica antigua); práctica cotidiana con el brazo débil, como cambio introducido y recuperación impresionante del paciente, que le sirve como recompensa y recongela el nuevo comportamiento. De igual modo los gerentes deben encontrar formas de descongelar los viejos hábitos de los empleados, por ejemplo, impidiéndoles físicamente que utilicen el equipo o software antiguos, antes de dirigir su atención a la aceptación de los nuevos métodos.

Bases teóricas de la variable competencia laboral

Se sustenta en la teoría de la gestión humana, dicha teoría agrega valor a los procesos de gestión humana en la organización. Según diversos autores las competencias se clasifican considerando tres aspectos básicos: Competencias con EL SABER: Conocimientos técnicos y de gestión. Competencias relacionadas con el SABER HACER: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje. Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Alles (2000) precisó cinco tipos de competencia que se desarrolla, se mencionó de la siguiente manera:

Motivación. Es la acción o efecto de motivar los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico

(procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos) (p. 61).

Se concibe de estas características que en la competencia laboral de una organización el trabajador debe ser motivado ya sea por incentivos, mediante descanso de esta manera el trabajador mejorara cada día la calidad de su trabajo para ser competente de otra empresa u organizaciones.

Cómo identificar las competencias

Se puede utilizar las siguientes estrategias para identificar las competencias laborales, y las más utilizadas son:

El enfoque del análisis funcional

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas (Intecap, 2003, p.28).

Es muy importante considerar desde el punto de vista que compare de un trabajador todos sus rasgos necesarios para poder identificar su competencia laboral dentro de una organización ya sea pública o privada. Los Análisis Funcional y Conductista buscan identificar las competencias que se emplearan para: Descripción del empleo: Se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus especificaciones.

El enfoque del análisis conductista

Este método que pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en la conducta laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. El modelo conductista se basa en el conocimiento y costumbre de un grupo de expertos, para la personalización de las ocupaciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general (Intecap, 2003, p.29)

Esta metodología es interesante para saber que tanto conoce tiene ese entusiasmo de desempeñar sus funciones y ver si el trabajador cumple con las acciones encomendadas de la organizaciones. El Análisis Conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

También en una organización se debe considerar la evaluación y la capacitación, se mencionó:

Evaluación del desempeño laboral: sirve para evaluar de manera sistemática a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.

Diseño de capacitación: Identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado. Al obtener esta información puede traducirse a sistemas de aprendizaje efectivos. Prácticas de empleo: Se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas. (Intecap, 2003, p.34)

De esta manera apreciación y programación del empleo: Se llevan a cabo principalmente para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas, para ser competente a otras entidades que nos rodean.

Olabarrieta (2008) quien definió la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

De acuerdo el autor una característica profunda en una persona que significa estar por debajo de algo o permanecer oculto. Así, lo que subyace es aquello que se encuentra escondido, es decir, es algo que no es apreciable de manera evidente.

Fernández (2005 p. 3) afirmó que las competencias son:

Cualquier característica particular que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantiene un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficientes”. Más en concreto en nuestro ámbito de aplicación.

La competencia laboral se puede medir de una manera confiable cuando un trabajador responde con un buen rendimiento en su labor.

También se definió como: “El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas u actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo” (Intecap, 2003, p. 38).

Se explica que la competencia laboral es el conjunto acciones, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

Tobón (2006) afirmó:

Que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido (p. 23).

Es capaz de lograr las metas establecidas para un empleo. Competencia, se ha generalizado en la jerga organizacional como un término que puede asociarse e interpretarse con los varios significados.

Clasificación de las competencias

A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia, a saber:

Competencias Básicas

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

Competencias Transversales

Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes.

Competencias Técnicas

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.

Los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y transversales) por programas educativos y de capacitación y las siguientes (técnicas), además

de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta (Intecap, 2003, p.35)

Beneficios de las competencias laborales

La aplicación de las competencias laborales tiene múltiples beneficios para el trabajador y para las empresas de una entidad o de una organización, buscando mejorar la competitividad en el país. En esta sección se ampliarán los beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que estos van ligados a la Gestión del recurso humano.

Beneficios para los trabajadores

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma. Los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son:

- Fomento de la formación continua y para toda la vida
- Desarrollo de multi-habilidades
- Reconocimiento de la experiencia
- Mayores oportunidades de empleo
- Mejora de calidad de vida.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo al trabajar por competencias, esto no es suficiente.

En el enfoque de Competencia Laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella. Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una

mejora en su calidad de vida. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual varía dependiendo de la competencia que se está certificando. Esto promueve que el aprendizaje no se detenga al obtener la motivando al empleado a actualizarse y autoformarse. Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Otro de los beneficios de trabajar por Competencia Laboral, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aplicar a cargos de mayor nivel jerárquico (Intecap. 2003. p 63)

Dimensiones de competencia laboral

Esta escala se elaboró mediante las recomendaciones del modelo Assessment Center Sociopsicodramática y que estable las siguientes dimensiones:

Dimensión 1. Autocontrol

Olabarrieta (2008) definió:

Es la capacidad de mantener las emociones propias bajo control y evitar reaccionar negativamente ante situaciones difíciles (provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás). En los niveles inferiores implica la capacidad de mantener la calma en momentos de estrés y presión de tiempo; en los niveles más altos implican no sólo mantener la calma propia sino calmar a los demás en situaciones de alta emocionalidad (p. 32).

El autocontrol también podría definirse como la capacidad consciente del individuo de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional. Una persona con autocontrol puede llegar a manejar sus emociones y regular su comportamiento.

Villa (2004, p. 51) definió: “Es la capacidad de mantener el control de uno mismo y la calma en situaciones estresantes o que provocan fuerte emociones, y ante situaciones hostiles. Implica resistir positivamente en condiciones de estrés”.

Por lo tanto es la capacidad de mantener la observación de los resultados de los empleados sin causar problemas emocionales para mejorar cada día una labor eficiente.

Dimensión 2. Adaptabilidad

Olabarrieta (2008) definió:

Es la capacidad de adoptar, adaptarse y/o trabajar de manera efectiva frente a cambios que se generen. Implica entender y evaluar una variedad de situaciones, individuos o grupos, captando y apreciando perspectivas o puntos de vista diferentes y actuando en consecuencia (p. 33).

Asimismo es la capacidad de proteger una estabilidad laboral aplicando sus conocimientos y actitudes hacia un buen desempeño para ser competentes hacia otras entidades. A la vez obtener buenos resultados de una persona o cosa para adaptarse a un nuevo medio o situación que se realiza cotidianamente.

Dimensión 3. Capacidad de influencia

Olabarrieta (2008) precisó:

Capacidad para influir y persuadir a otras personas, con miras a maximizar los resultados del área y/o de la organización. Implica producir un impacto y convencer a las personas por la fuerza de sus argumentos, su credibilidad, la forma como transmite sus posiciones y la habilidad de entender a la audiencia y adaptar el mensaje y argumentos en función de la misma para que apoyen sus ideas/planes/propuestas (p. 33).

Es decir es ser capaz de convencer a otra persona con miras a extender los resultados obtenidos de una organización mediante la experiencia o conferencia para adaptarse a una sola actividad dando ideas, opiniones y otras alternativas que sea en bien de la institución donde se labora.

Dimensión 4. Liderazgo

Olabarrieta (2008) manifestó:

Capacidad de transformar a su gente, convirtiéndolos de un grupo de individuos, a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivo, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos. Incluye actuar para que la visión de la municipalidad de Lima y que sea escuchada, comprendida y aplicada por todos, generando entusiasmo y energía para alcanzarla de la manera más efectiva consiguiendo la confianza y disposición de su gente (p. 34).

Por lo tanto liderar es tomar una buena decisión frente a una necesidad para comprender su capacidad o habilidad que tiene una persona o individuo para influir, inducir, animar, motivar etc. a otros individuos a llevar a cabo un conjunto de objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia dentro de un entorno

Kotter (1990) dice: que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarias para la optimización de la eficacia en la organización, pero también apunta que la mayoría de las organizaciones están sub lideradas y sobre administradas.

Dimensión 5. Negociación

Olabarrieta (2008) afirmó que: “La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos” (p. 35).

Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa. Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias.

Dimensión 6. Valores

Olabarrieta (2008) precisó que:

Son nociones que nos admiten acomodar nuestro comportamiento en función que realizarnos como personas. Son creencias esenciales que nos ayudan a seleccionar, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Por eso, los valores no se crean, sino que se descubren. También podemos observar que el valor no se percibe sólo en modo racional (p. 37).

También los valores determinan si la organización tendrá éxito cuando los miembros de ella comparten una serie de valores o conductas unidos en un sentido común.

Dimensión 7. Orientación al logro

Ortega (2012) afirmó

Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible y por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos (a nivel individual u organizacional) enfocándose en los objetivos clave del negocio. Implica el cuestionamiento de la eficiencia de los procesos de su área y organizacionales, logrando identificar no sólo lo que hay que cambiar o mejorar, sino también actuando para concretarlo (p. 38).

La orientación al logro se precisa como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las posibilidades esperadas.

1.3 Justificación

Justificación teórica

También se justifica en el enfoque teórico, por cuanto esta investigación ofrece conocimientos científicos en la información, así como también llena de conocimiento teóricos de interpretación, conceptualización y definición en la terminología aplicada en sus dos variables, facilitando la absolución de la administración del cambio y la competencia laboral de la UGEL 04, Comas. Asimismo de considero la teoría de Bateman y Crant (2014) definieron: La administración del cambio como un proceso que utiliza herramientas y técnicas que permiten la administración desde un costado de las personas y dirigidas al cambio des procesamientos que aseguren el logro de resultados planificados y concretizar el cambio efectivo desde el punto de vista individual, el interior del equipo y en la totalidad del sistema (p. 395). Es modificar el comportamiento de las personas dentro de una organización, a la vez ayuda a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicos.

Competencia laboral, resultado del aporte de Olabarrieta quien define la competencia laboral como “un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales se describe claramente y en un lenguaje corriente, que es lo que una persona debe hacer para desempeñar su trabajo eficientemente”.

Justificación práctica

Nuestra investigación se justifica que después de la aplicación se recogió informaciones y de acuerdo a estos resultados se recomendó a los trabajadores de dicha organización en el enfoque práctico en el modo que se recomendó o

también proponiendo diferentes estrategias para la resolución de los mismos que acontecen de día a día.

Justificación metodológica

También el presente trabajo de investigación ofrece justificación metodológica, la que está sustentada en la manera como ofrecemos entendimiento fácil o evidenciar la relación de nuestras dos variables a partir de la aplicación de nuestros instrumentos para la recolección de datos, los mismos que demostraron valides, viabilidad y confiabilidad de la investigación, que al no dudarlo serán temas de investigaciones posteriores.

1.4.1 Planteamiento del Problema

A nivel del Contexto global, se puede apreciar que las Organizaciones empresariales de Alto desempeño en los países del primer mundo y en los emergentes se caracterizan por una cultura organizacional diferenciada y que han convertido en ventaja competitiva.

Esta situación apreciada en mega mercados como EEUU y UE, revelan un paradigma educativo de éxito, consistente en el empleo de Programas de Capacitación específicos y cuya calendarización tiene una cobertura Anual.

En América Latina las principales empresas han logrado superar dificultades de contexto que amenazaban su existencia en base a Programas de Capacitación de diversa duración y cuyos resultados se han revelado en la generación de estrategias exitosas, que han revitalizado el sistema de la administración del cambio.

Respecto a los aspectos personales, la mayoría de trabajadores quisieran el cambio de sede en un lugar más cerca de su familia o más favorable para ellos, lo que a mi parecer beneficiaría en su desempeño, lo cierto también es que la mayoría no están conforme por la remuneración que perciben, pues hay más

opciones en cuanto desarrollo profesional se trata, en ese sentido la entidad no está dispuesta a realizar dichos desplazamientos pues necesitan el personal para distintos ambientes.

Los trabajadores de la UGEL 04, la administración de cambio se traduce en un burocratismo excesivo en el que se pierde de vista la misión y visión empresarial. De esta manera los empleados no están convencidos de que sea necesario el cambio, los objetivos y metas se vuelven confusos, los procesos se distorsionan, la comunicación y las referencias de valor también, aumentando la desmotivación, disminuyendo el desempeño laboral de los empleados.

Las personas competentes se resisten al cambio. Porque el cambio extraña el riesgo de que se vuelve menos competentes. Y la persona competente les gusta ser competentes. Los seres humanos sin duda alguna están familiarizados con los cambios y por lo general demuestra ser muy adaptable a ellos. Asimismo, se da la importancia de los cuales nos ayudan a informarnos cada día para actuar de acuerdo las teorías consideradas y, hacer el efecto multiplicador con los demás trabajadores de módulo básico del poder judicial para ir mejorando la administración del cambio. Para observar las habilidades en el logro de tareas, metas y objetivos y metas teniendo como resultado el nivel adecuado de producción.

La presente investigación me motivo a investigar porque observe que los trabajadores no están de acuerdo con los cambio que se dan durante el año, no responde con un buen rendimiento en su labor.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específicos

Problemas específico 1.

¿Cuál es la relación entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 2.

¿Cuál es la relación entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 3.

¿Cuál es la relación entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

Existe relación directa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 2.

Existe relación directa entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 3.

Existe relación directa entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Establecer la relación entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 2.

Identificar la relación entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

Definición conceptual de la variable

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables (Carrasco, p. 219)

Variable 1. Administración del cambio

Es proceso que utiliza herramientas y técnicas que permiten la administración desde un costado de las personas y dirigidas al cambio de procesamientos que aseguren el logro de resultados planificados y concretizar el cambio efectivo desde el punto de vista individual, el interior del equipo y en la totalidad del sistema (Bateman y Crant, 2014, p. 395).

Variable 2. Competencia laboral

Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Olabarrieta, 2008).

2.2 Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización de la variable administración del cambio

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel y rango
Descongelamiento	Comunicación	1,2		Malo 82 - 92
	Despido.	3,4,5		
El cambio propiamente dicho	Motivación	6		Regular 93 - 103
	Liderazgo	7,8,	5.Siempre (S)	
Recongelamiento	Cambio estratégico, estructural, individual	9,10,11	4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	Bueno 104 - 115
	Actitudes	12,1,3,14		
	Comportamiento	,15		
	Sistema de control	16,17,18, 19,20,21, 22,23,24		

Tabla 2

Operacionalización de la variable competencia laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice de valoración	Nivel y rango
Autocontrol	- Autocontrol emocional	1,2, 3,4,		Malo 80 - 91
	- Autocontrol conductual			
Adaptabilidad	- Resolución de problemas	5,6, 7		Regular 92 - 103
	- Prueba de realidad			
Capacidad de influencia	- Flexibilidad			Excelente 104 - 116
	- Identificación	8,9,10		
Liderazgo	- Internalización		5.Siempre (S)	
	- El poder	11,12,13,14	4.Casi Siempre (CS) 3.Algunas veces (AV) 2.Casi nunca (CN) 1.Nunca (N)	
Negociación	- Comprensión fundamental de las personas			
	- Acordar	15,16,17		
Valores	- Comportamiento	18,19,20		
	- Beneficio social			
Orientación al logro	- Posibilidad	21,22,23,24		
	- Capacidad			
	- Merecimiento			

2.3. Metodología

La presente investigación, utilizó el Método Hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, C 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en

calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

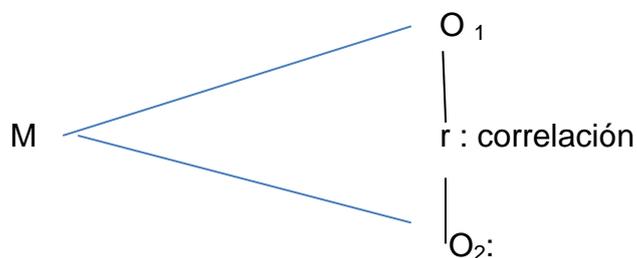
2.4. Tipo de estudio

La investigación es sustantiva con un nivel descriptivo, estuvo orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102).

2.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El siguiente esquema corresponde a este diseño:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- O₁ : Administración del cambio
- O₂ : Competencia laboral
- r : Correlación

2.6. Población, muestra y muestreo

De acuerdo el autor se definió como: “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es decir las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 174). Asimismo los trabajadores de la UGEL Están conformada por hombres y mujeres, cuyas edades fluctúan entre 24 a 64 años.

Tabla 3
Población de la UGEL 04, Comas.

Nº	Población	Número de personas
1	Personal Nombrado	104
2	Personal Contratado	160
3	Locadores de servicio	30
	Total	294

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 175). La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Por lo tanto la muestra del trabajo de investigación estuvo constituida por 167 trabajadores.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

N = 294
Z = 1.96
P = 0.5
Q = 0.5
d = 0.05

$$n = 166.789296$$

$n = 167$. Resultado corresponde a la muestra global de las tres áreas de la UGEL 04, Comas.

Al encontrarse esta población naturalmente estratificada en tres (3) estratos diferentes podemos aplicar la fórmula de la fracción muestral por estrato que es la siguiente:

$$fh = \frac{n}{N}$$

En donde:

h= estratos

fh= fracción de estrato.

$$fh = \frac{167}{294}$$

$$fh = 0.56$$

Cada estrato se multiplicará por esta fracción constante (0.56) a fin de obtener el tamaño de la muestra al azar según cuadro:

Tabla 4

Muestra de estudio de la UGEL o4, Comas

Nº	Población	Número de personas	Muestra al azar por estratos
1	Personal Nombrados	104 x 0.56	59
2	Personal Contratados	160 x 0.56	90
3	Locadores de servicio	30 x 0.56	18
	Total	294	167

Muestreo

Muestra probabilística estratificada

Asimismo el autor precisó que: Es la muestra que se determina y selecciona tomando un número de la población, que corresponde al resultado de dividir la población entre el tamaño de la muestra (Carrasco, 2014, p. 241)

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos

De esta manera la técnica que será empleada es la encuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) precisó que: “La encuesta es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar” (p. 312).

Instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de datos serán utilizados dos cuestionarios, para medir cada una de las variables de estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). Los cuestionarios serán adaptados para poder ser aplicados en el contexto local.

El cuestionario utilizará escalas de tipo Likert, el cual consiste “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra, y se pide que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala” (Hernández et al, 2014, p. 217).

Ficha técnica de la administración del cambio

Nombre: Encuesta administración del cambio

Autor: Bateman y Crant (2014), adaptado por Ana Cecilia

Procedencia: Lima- Perú, 2017

Objetivo: Medir la administración del cambio

Administración: Individual, colectivo

Duración: Aproximadamente de 15 a 20 minutos.

Estructura: La encuesta consta de 24 ítems.

Nivel de escala calificación: Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre.

Ficha técnica de variable de la competencia laboral

Instrumento de la Variable 2: Competencia laboral

Nombre de la técnica: Encuesta

Autores: modelo Assessment Center Sociopsicodramática. Adptado por Alles, 2006, p. 310.

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Medir la competencia laboral.

Aplicación: Directa

Tiempo de administración: 20 minutos

Normas de aplicación: Trabajadores de la UGEL 04, Comas.

Escala: De Likert (1-5), lo que permite evaluar la intensidad con que el encuestado contesta a la interrogante planteada.

Niveles y rango: Los niveles son 3 y los rangos establecidos son también tres, a partir de los valores originales y su respectiva sumatoria, según se indica a continuación:

Niveles	Rango (valores originales)
---------	----------------------------

Inadecuado	: 63 - 75 (1, 2 de Likert).
------------	-----------------------------

Adecuado	: 75 - 87 (3 de Likert).
----------	--------------------------

Buena	: 87 - 101 (4,5 de Likert).
-------	-----------------------------

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Para Hernández, et al (2014) “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos:

pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que “Hay Suficiencia”.

Tabla 5
Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dr. Nerio Janampa Acuña	Aplicable
Experto 2.	Dr. Segundo Pérez Saavedra	Aplicable
Experto 3.	Dr. Carlos Aurelio Espinoza Agurto	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 6
Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 7

Estadística de fiabilidad de la administración del cambio

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.965	24

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es “alta confiabilidad”.

Tabla 8

Estadística de fiabilidad de la competencia laboral

Alfa de Cronbach	N° de ítems
0.971	24

Por lo tanto el nivel de confiabilidad es “alta confiabilidad”

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta.

La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) formulación de las hipótesis nulas o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) selección del estadístico de prueba, (d) estimación del p-valor y (e) toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula.

Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) objetivo de la investigación, (b) diseño de la investigación, (c) variable de la investigación y (d) escala de medición.

2.9 Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable administración del cambio en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	66	39.5%
Regular	69	41.3%
Bueno	32	19.2%
Total	167	100%

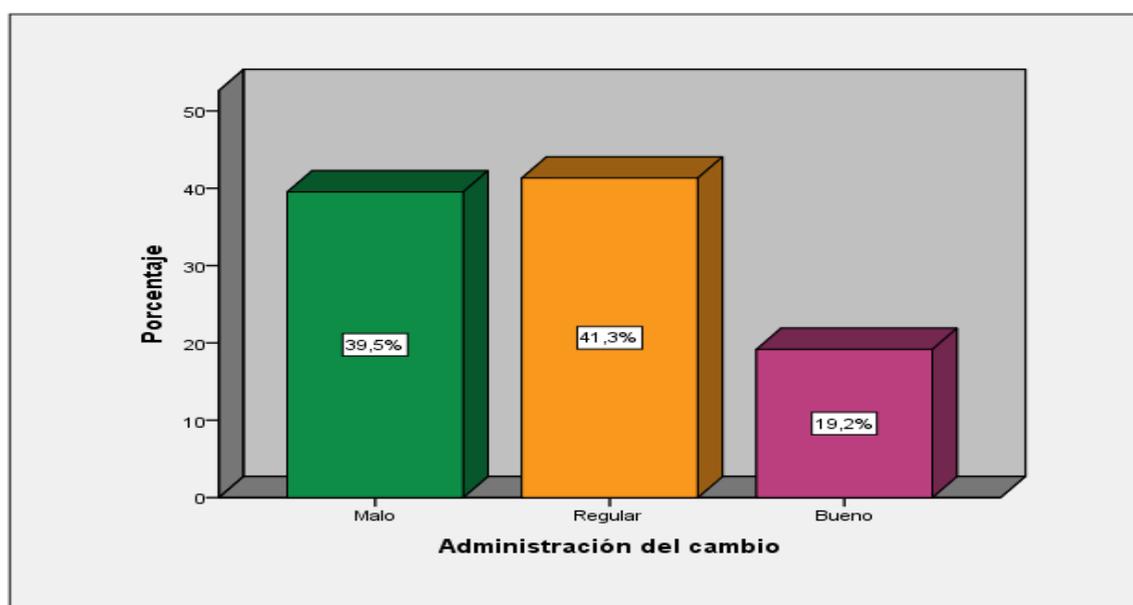


Figura 1. Percepción de la administración del cambio

Con respecto a la variable administración del cambio, se observó que el 41.3% de los trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que es regular, ya que el uso de herramientas y técnicas permiten a la administración, cambios de procesamientos que aseguren el logro de resultados, en el interior del equipo y en la totalidad del sistema., el 39.5% indican que es malo y un 19.2% manifiestan que la administración del cambio es bueno.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión descongelamiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	67	40.1%
Regular	76	45.5%
Bueno	24	14.4%
Total	167	100%

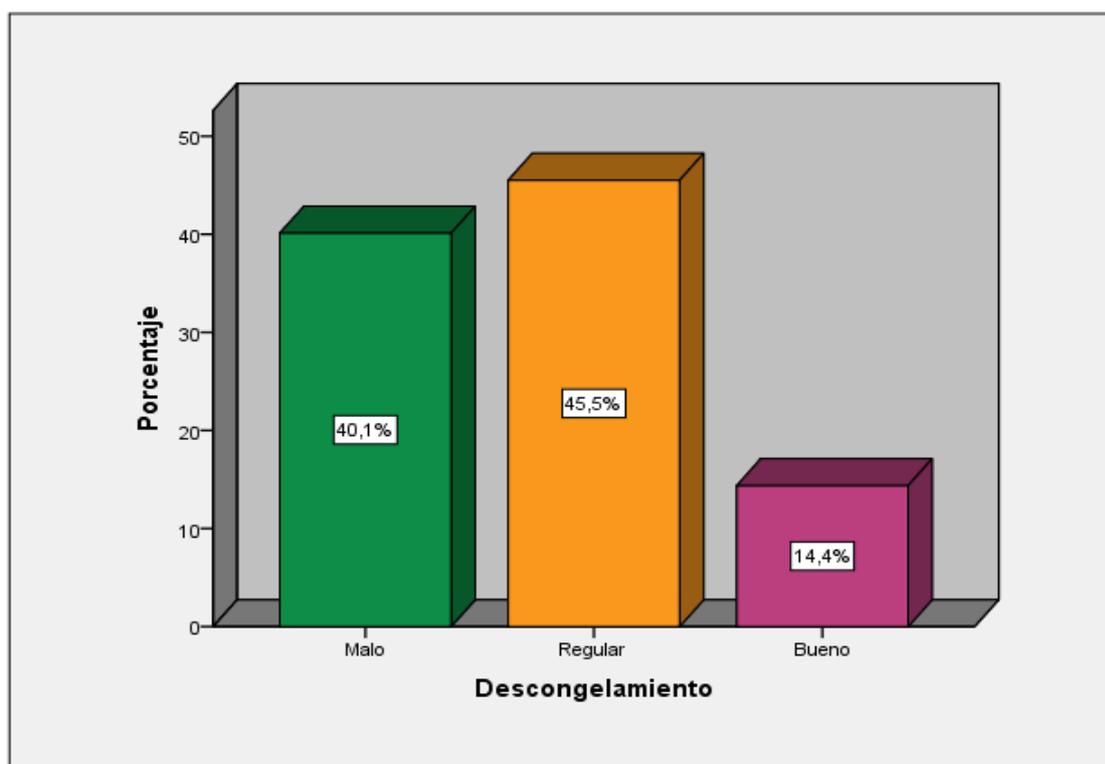


Figura 2. Percepción de la dimensión descongelamiento

Con respecto a la dimensión descongelamiento, se percibió que el 45.5% de los trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que es regular, tomando en cuenta que el personal debe dejarse de las ideas antiguas o pasadas, así como también las prácticas para asumir nuevos comportamientos o aprender otras nuevas, el 40.1% de los trabajadores de la UGEL 04 indican que la administración del cambio es malo y un 14.4% indican un nivel bueno.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión el cambio propiamente dicho en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	44	26.3%
Regular	49	29.3%
Bueno	74	44.3%
Total	167	100%

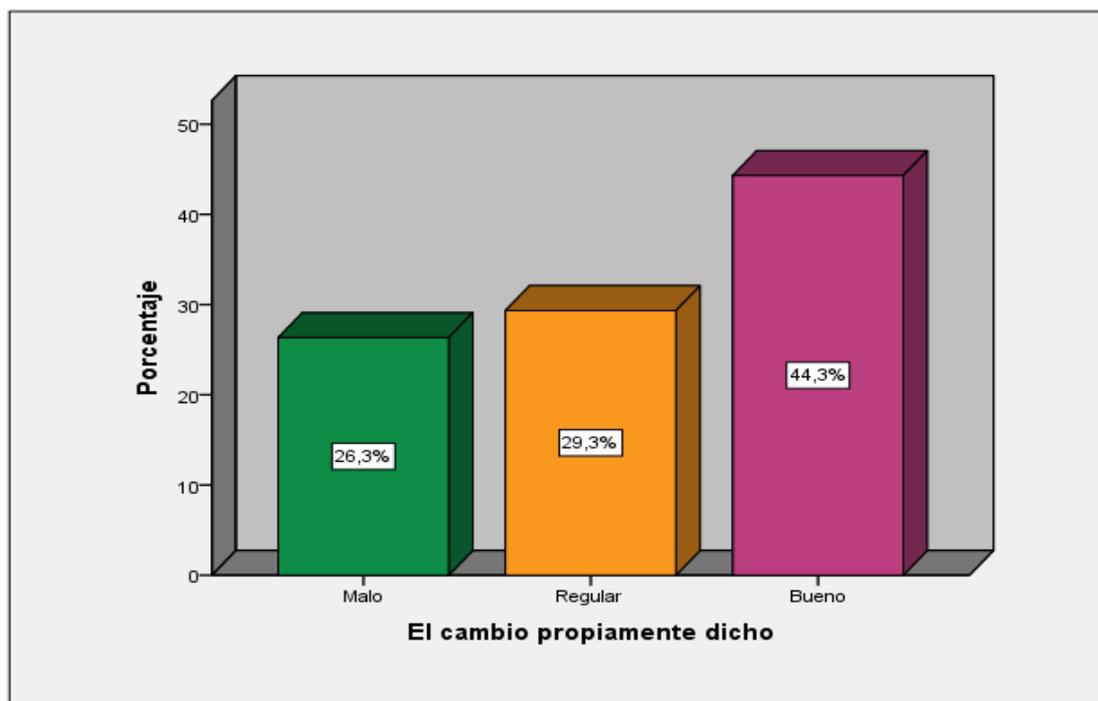


Figura 3. Percepción de la dimensión el cambio propiamente dicho.

Con respecto a la dimensión el cambio propiamente dicho, se percibió que el 44.3% los trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que el cambio propiamente dicho es bueno, tomando en cuenta que se asumen nuevas ideas y actividades que permite a sus miembros nuevos desempeños aunque al inicio puedan producirse confusiones o desorientaciones, el 29.3% precisan un nivel regular y finalmente los trabajadores de la UGEL 04 indican un nivel malo.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión recongelamiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	28	16,8%
Regular	72	43,1%
Bueno	67	40,1%
Total	167	100%

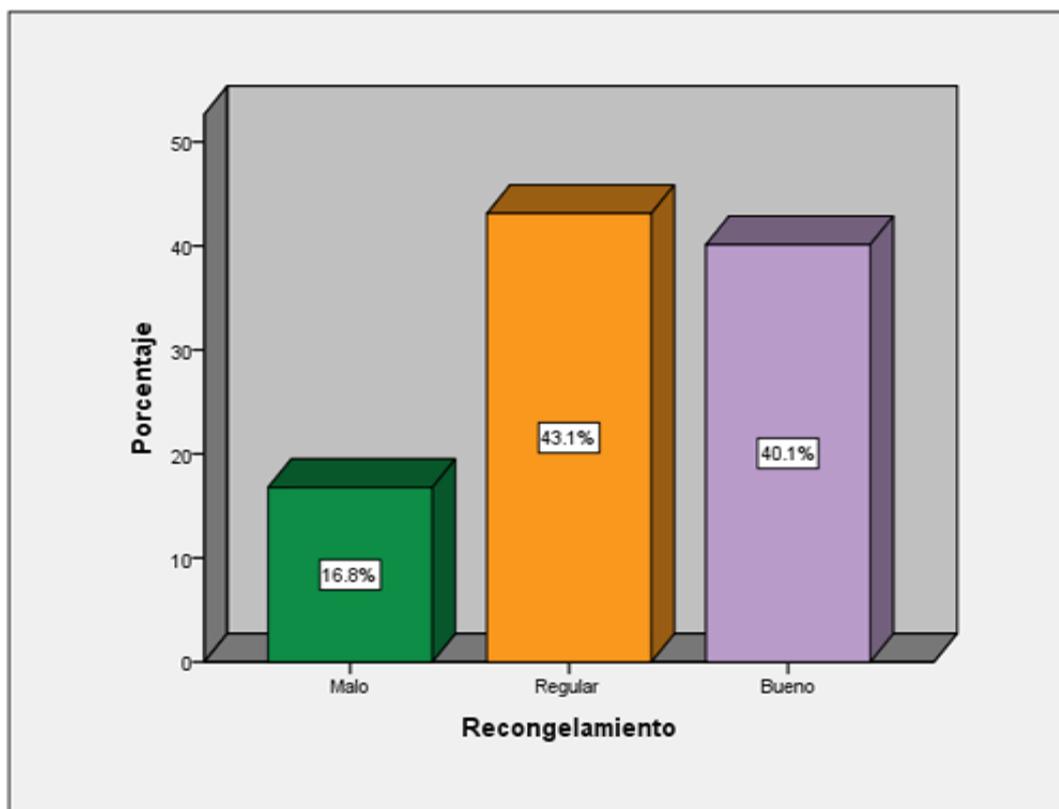


Figura 4. Percepción de la dimensión recongelamiento.

Con respecto a la dimensión recongelamiento, se observó que el 43.1% los trabajadores de la UGEL 04 precisan que el recongelamiento es regular, tomando en cuenta que lo aprendido se ha integrado a la práctica y éstas nuevas prácticas también se han adoptado emocionalmente, haciéndose efectivo el uso del nuevo aprendizaje, el 40.1% manifiestan que el recongelamiento es bueno y un 16.8% indican malo.

Tabla 13

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	67	40.1%
Regular	51	30.5%
Excelente	49	29.3%
Total	167	100%

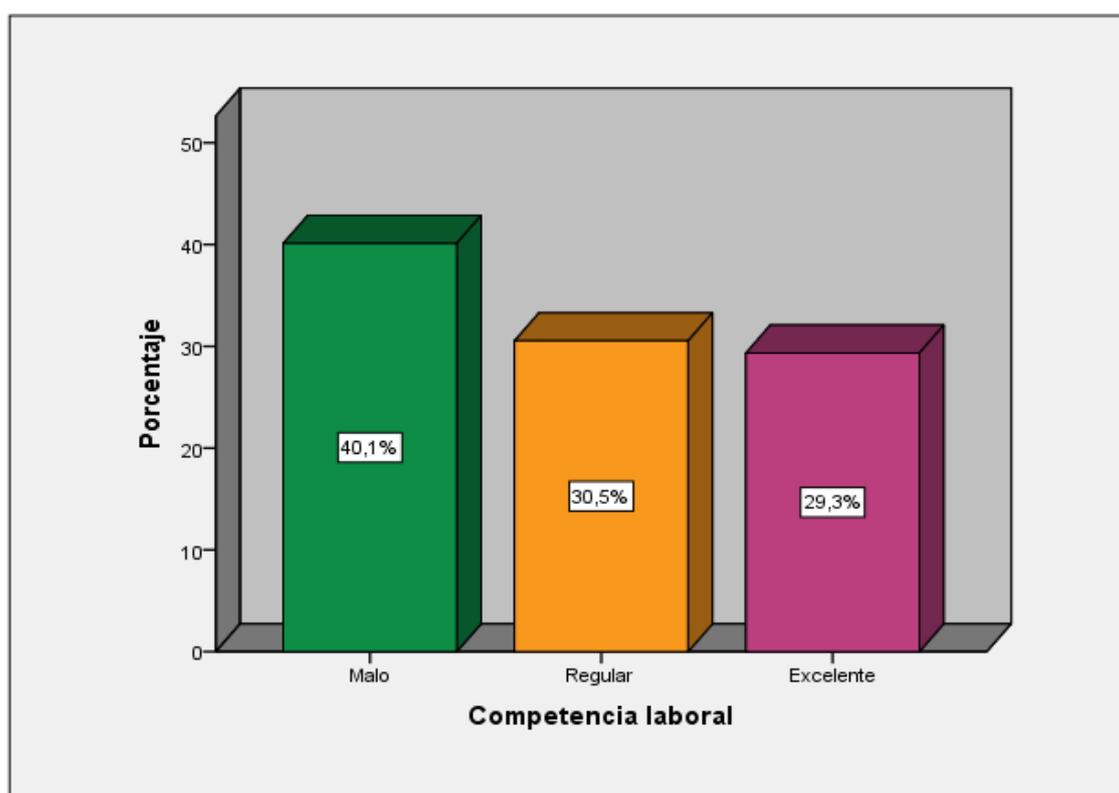


Figura 5. Percepción de la dimensión competencia laboral

Con respecto a la variable competencia laboral, se observó que el 40.1% de los trabajadores de la UGEL 04 manifestaron que la competencia laboral es malo, tomando en cuenta que una competencia no logra predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto, es decir no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento, el 30.5% indican regular y un 29.3% indican que la competencia laboral es excelente.

Tabla 14

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión autocontrol en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	43	25.7%
Regular	33	19.8%
Excelente	91	54.5%
Total	167	100%

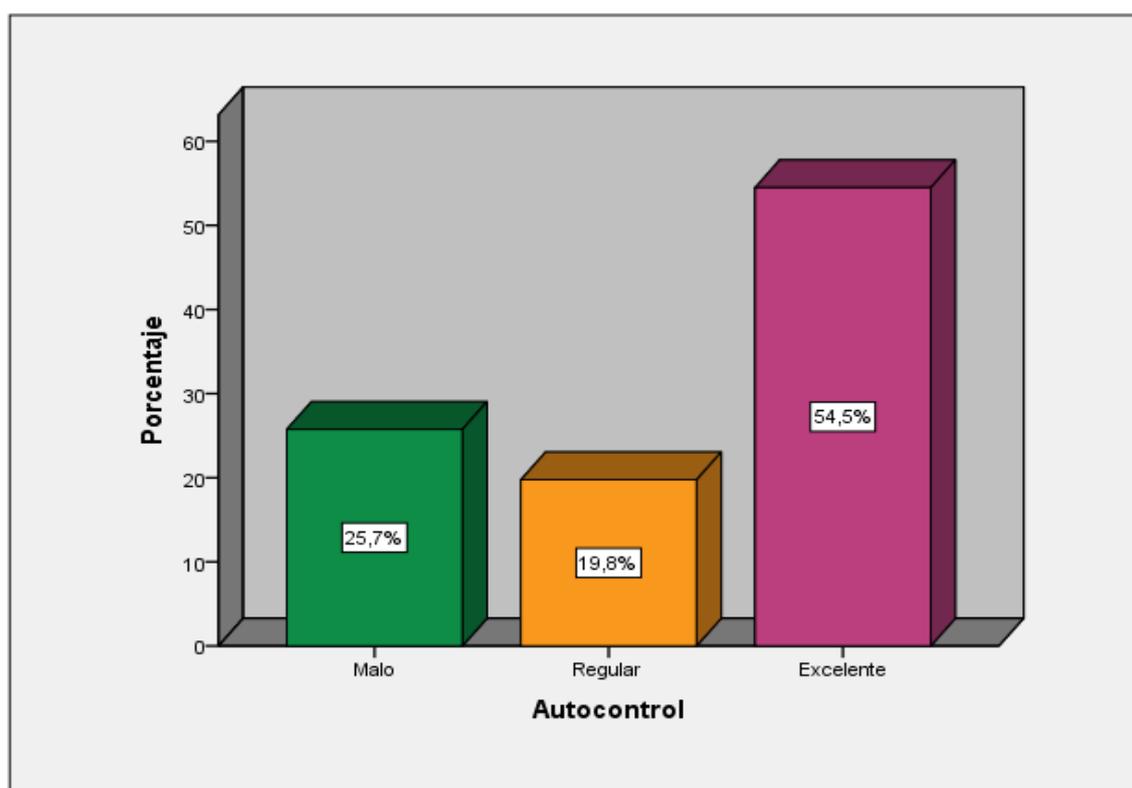


Figura 6. Percepción de la dimensión autocontrol

Con respecto a la dimensión autocontrol, se percibió que el 54.5% los trabajadores de la UGEL 04 manifestaron que el autocontrol es excelente, tomando en cuenta que se mantienen las emociones propias bajo control y el evitar reaccionar negativamente ante situaciones difíciles, el 25.7% indican que el autocontrol es malo y un 19.8% señalan un nivel regular.

Tabla 15

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión adaptabilidad en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	26	15.6%
Regular	41	24.6%
Excelente	100	59.9%
Total	167	100%

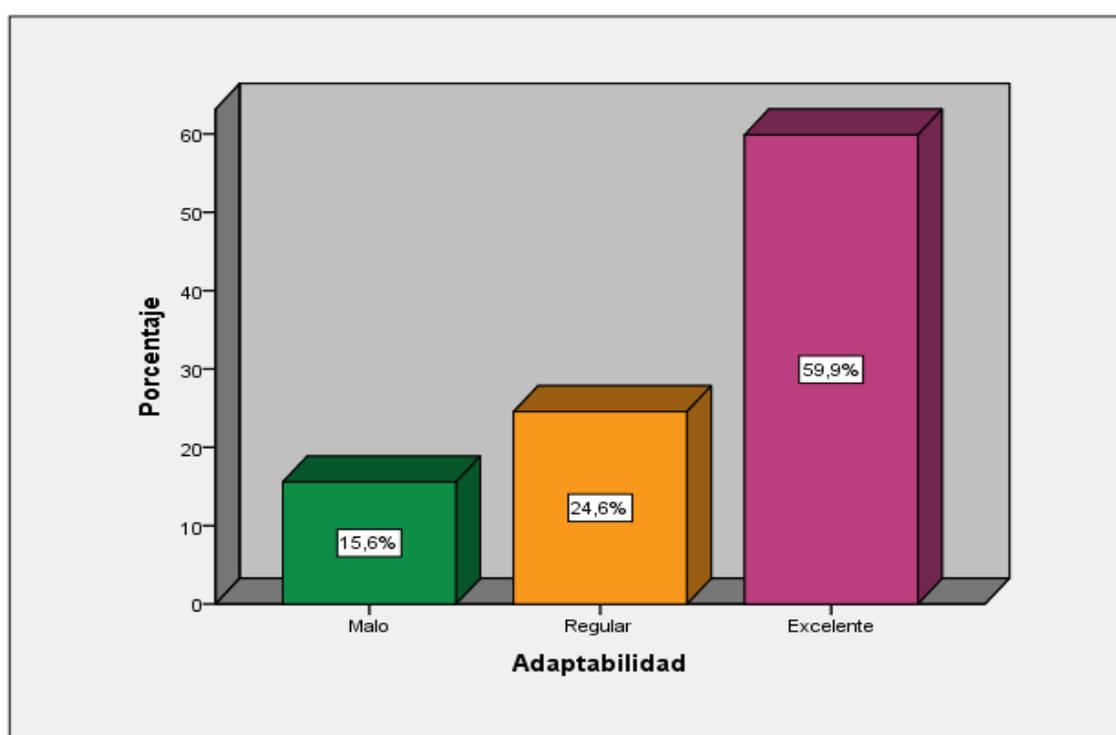


Figura 7. Percepción de la dimensión adaptabilidad

Con respecto a la dimensión adaptabilidad, se observó que el 59.9% trabajadores de la UGEL 04 precisaron que la adaptabilidad es excelente, tomando en cuenta que se adopta, adapta y/o trabaja de manera efectiva frente a cambios que se generen; implica entender y evaluar una variedad de situaciones, individuos o grupos, captando y apreciando perspectivas o puntos de vista diferentes y actuando en consecuencia, el 24.6% indican que la adaptabilidad es regular y un 15.6% señalan un nivel malo.

Tabla 16

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capacidad de influencia en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	52	31.1%
Regular	51	30.5%
Excelente	64	38.3%
Total	167	100%

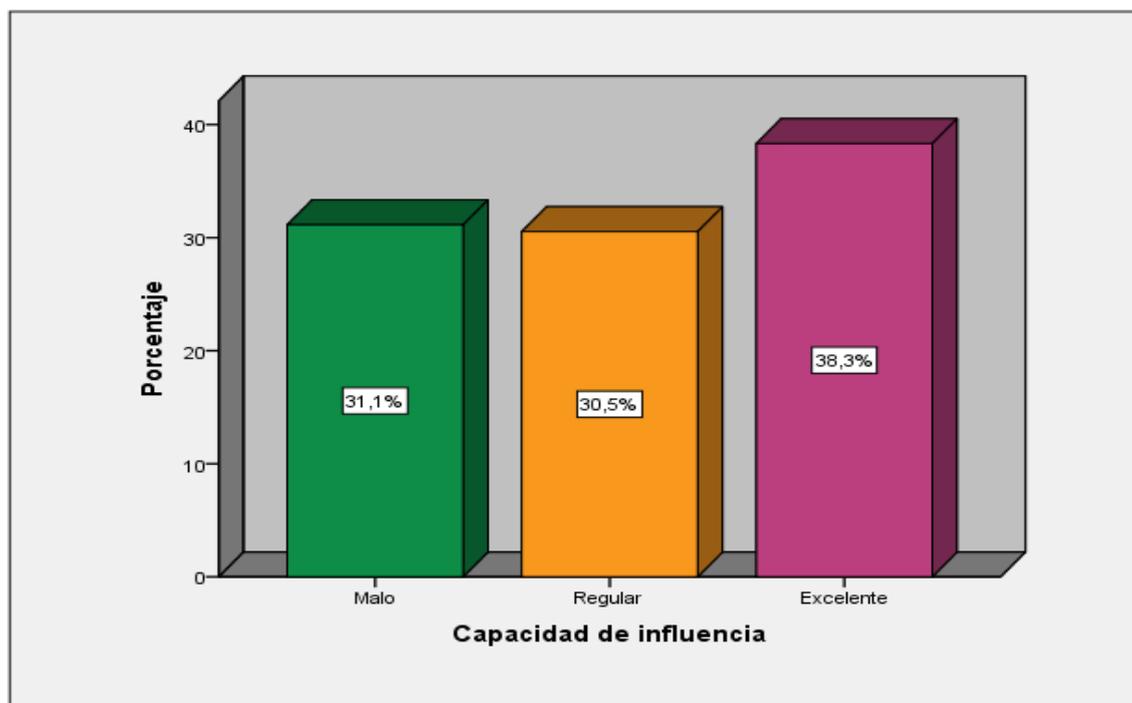


Figura 8. Percepción de la dimensión capacidad de influencia

Con respecto a la dimensión capacidad de influencia, se percibió que el 38.3% trabajadores de la UGEL 04 muestran que la capacidad de respuesta es excelente, tomando en cuenta que les permite influir y persuadir a otras personas, con miras a maximizar los resultados del área y/o de la organización, implica producir un impacto y convencer a las personas por la fuerza de los argumentos, y su credibilidad, el 31.1% manifiestan que la capacidad de respuesta es malo y un 30.5% señalan un nivel regular.

Tabla 17

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo de los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	26	15.6%
Regular	42	25.1%
Excelente	99	59.3%
Total	167	100%

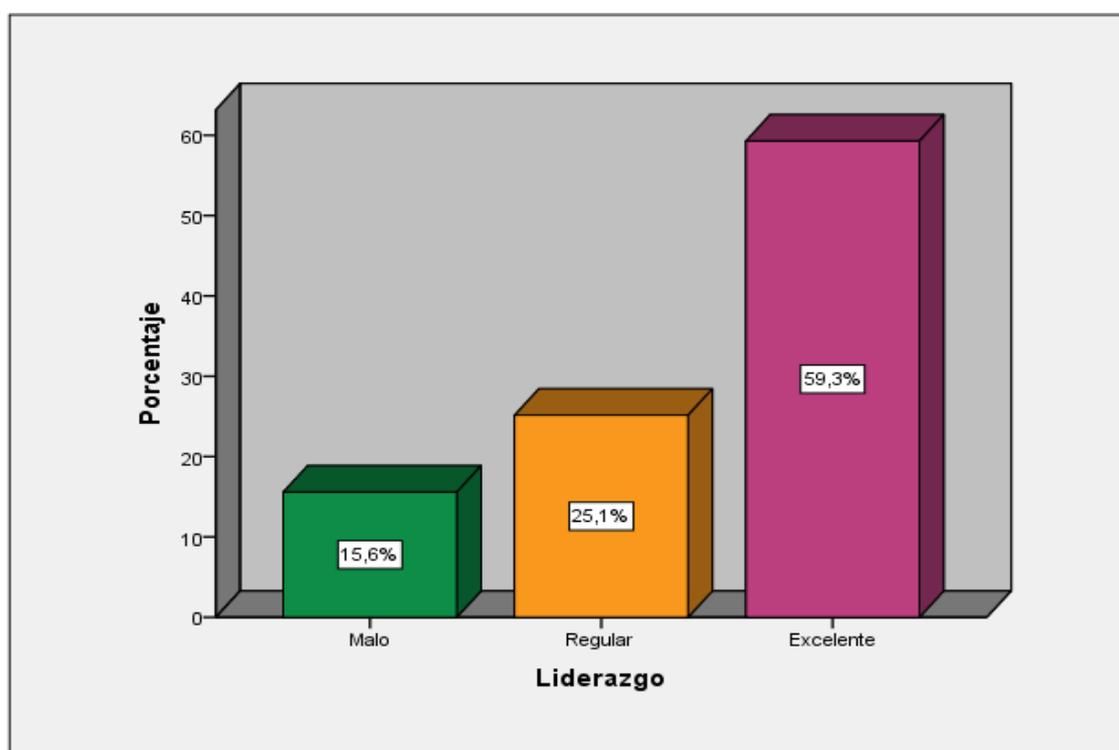


Figura 9. Percepción de la dimensión liderazgo.

Con respecto a la dimensión liderazgo, se observó que el 59.3% trabajadores de la UGEL 04 indican que el liderazgo es excelente, tomando en cuenta que se transforma a su gente convirtiéndolos de un grupo de individuos a un equipo alineado, motivado y comprometido hacia una misma visión y objetivo, aprovechando y potenciando los talentos de cada uno de ellos, el 25.1% manifiestan regular y un 15.6% muestran que el liderazgo un nivel malo.

Tabla 18

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión negociación en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	9	5.4%
Regular	59	35.3%
Excelente	99	59.3%
Total	167	100%

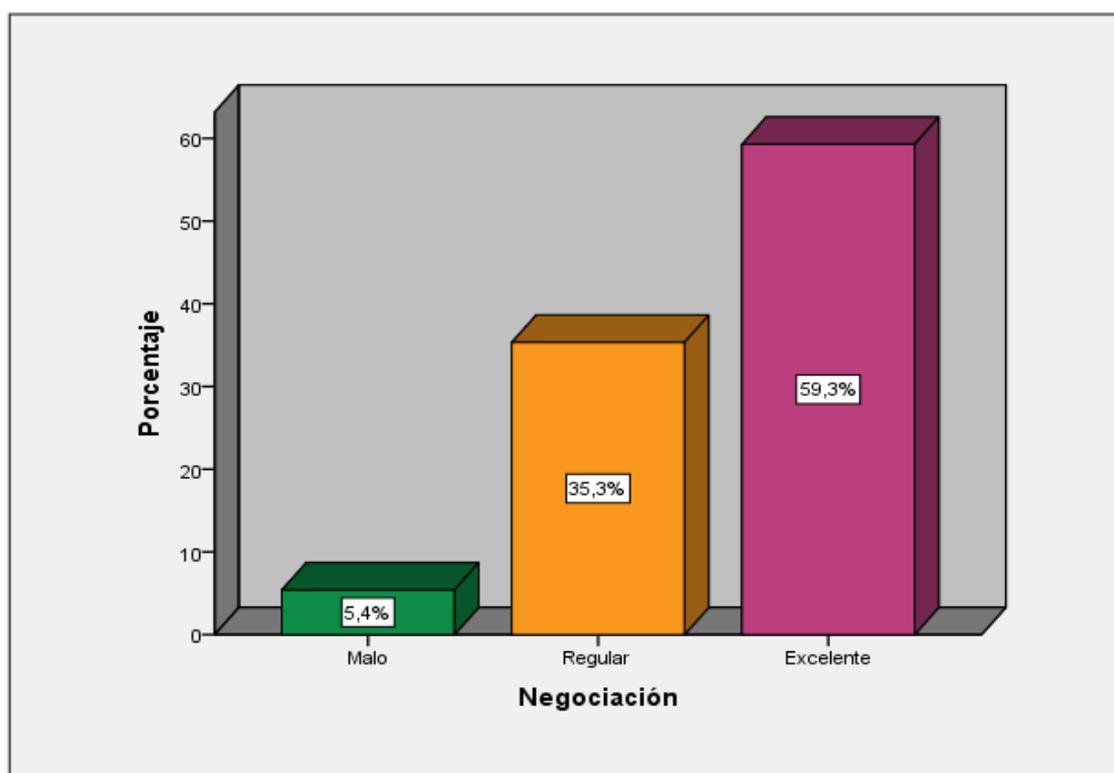


Figura 10. Percepción de la dimensión negociación.

Con respecto a la dimensión negociación, se observó que el 59.3% trabajadores de la UGEL 04 muestran que la negociación es excelente, tomando en cuenta que dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Las negociaciones les dan la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias, el 35.3% indican que la negociación es regular y un 5.4% indican un nivel malo.

Tabla 19

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión valores en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	9.6%
Regular	83	49.7%
Excelente	68	40.7%
Total	167	100%

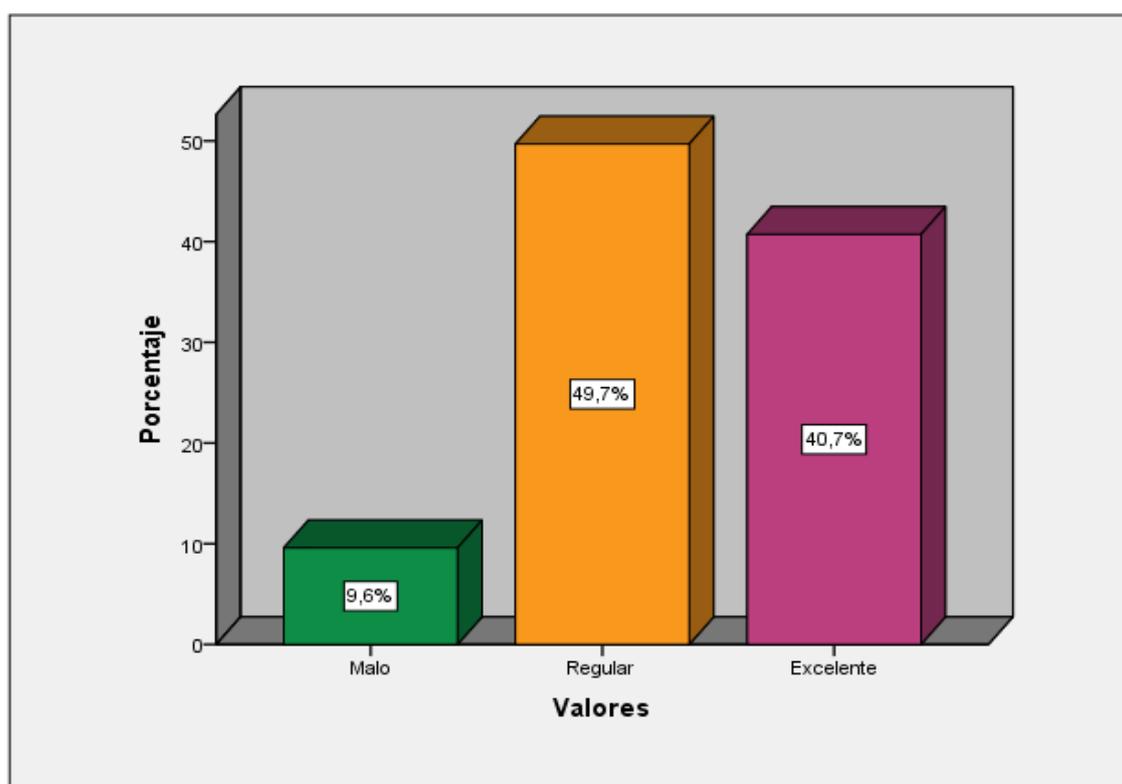


Figura 11. Percepción de la dimensión valores.

Con respecto a la dimensión valores, se observó que el 49.7% trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que los valores se encuentran en el nivel regular, tomando en cuenta que son nociones que nos admiten acomodar nuestro comportamiento que realizamos como personas que va a permitir seleccionar, apreciar, elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro; por ello, los valores no se crean, sino que se descubren, el 40.7% señalan que los valores son excelentes y un 9.6% muestran un nivel malo.

Tabla 20

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación al logro en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	42	25.1%
Regular	43	25.7%
Excelente	82	49.1%
Total	167	100%

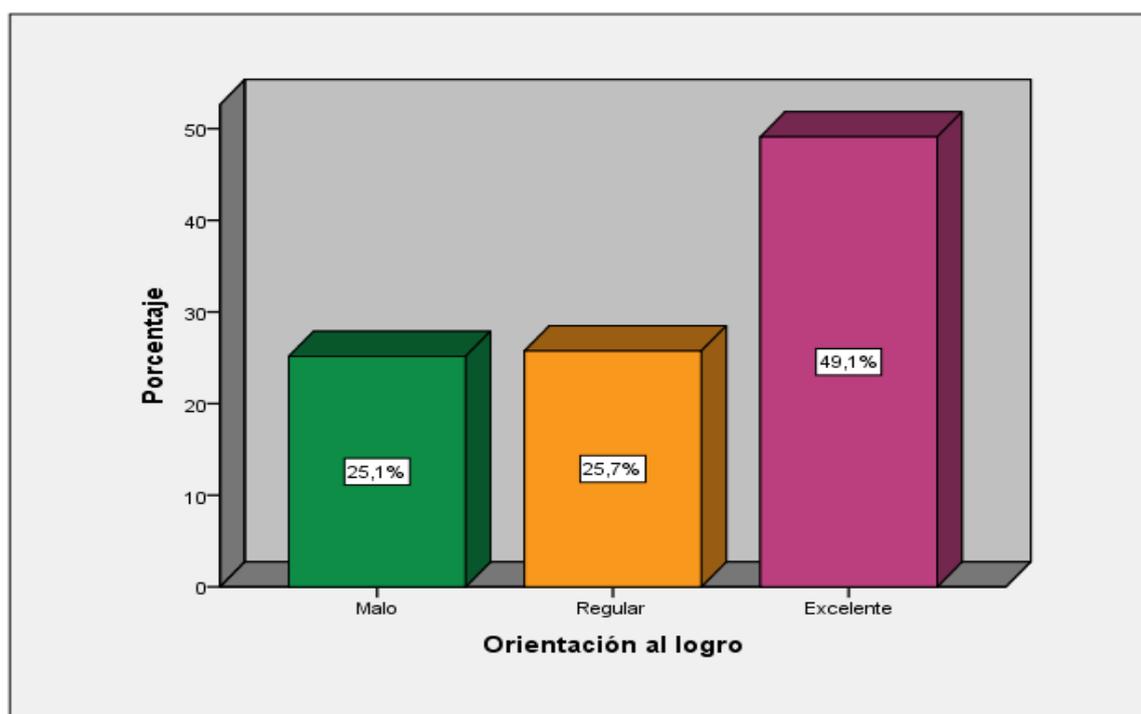


Figura 12. Percepción de la dimensión orientación al logro.

Con respecto a la dimensión orientación al logro, se observó que el 49.1% trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que la orientación al logro es excelente, tomando en cuenta que se realiza el trabajo de la mejor forma posible y se busca superar los estándares de excelencia establecidos, ya que se pretende identificar no sólo lo que hay que cambiar o mejorar sino el actuar para concretarlo, el 25.7% manifiestan regular y un 25.1% muestran un nivel malo.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a: Existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H₀

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H₀

Tabla 21

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre administración del cambio y la competencia laboral.

		Administración del cambio	Competencia laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1.000	.923**
	Administración del cambio Sig. (bilateral)	.	.000
	N	167	167
	Coefficiente de correlación	.923**	1.000
Competencia laboral	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.923 indica una correlación positiva muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe relación directa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Tabla 22

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el descongelamiento y la competencia laboral.

		Descongelamie nto	Competencia laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.600**
	Descongelamiento Sig. (bilateral)	.	.000
	N	167	167
	Coeficiente de correlación	.600**	1.000
Competencia laboral	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.600 indica una correlación positiva moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 2

H_0 : No existe relación directa entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Tabla 23

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral.

			El cambio propiamente dicho	Competencia laboral
Rho de Spearman	El cambio propiamente dicho	Coefficiente de correlación	1.000	.760**
		Sig. (bilateral)	.	.000
	Competencia laboral	N	167	167
		Coefficiente de correlación	.760**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.760 indica una correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 3

H_0 : No existe relación directa entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Tabla 24

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el recongelamiento y la competencia laboral.

		Recongelamie nto	Competencia laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1.000	.815**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	167	167
	Coeficiente de correlación	.815**	1.000
Competencia laboral	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.815 indica una correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

IV. Discusión

En la presente investigación se arribó la correlación Rho Spearman es de 0.923 indica una correlación positiva muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Hay una similitud con la de Chávez (2014) concluyó que: los resultados sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación positiva entre la cultura organizacional y la administración del cambio, hallándose una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: existe una relación significativa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, 04, Comas. 2017. Asimismo se consideró en la parte descriptiva la administración del cambio, se observó que el 41.3% de los trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que es regular y en la competencia laboral, se observó que el 40.1% de los trabajadores de la UGEL 04 manifestaron que la competencia laboral es malo, considerando que conocimiento y habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en un puesto, es decir no meden si una persona puede actuar en base al conocimiento. También se abordó a la teoría de Bateman y Crant (2014) definieron: Es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las instituciones.

Asimismo se concluyó que según Rho Spearman es de 0.600 indica una correlación positiva moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Hay una similitud con la de Ortega (2017) concluyo que existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p -valor < 0.001). Es decir

que las ideas se deben olvidar y actualizarse con las nuevas normas y leyes. De esta manera se obtendrá diferentes comportamientos, para ser competentes a otras instituciones. Los trabajadores de la UGEL 04 manifiestan en un 45,5% que es regular. Bateman y Crant refieren que hay resistencia a abandonar las ideas y prácticas antiguas. Las personas más resistentes al cambio son las personas que son competentes ya que temen perder su status, el ser menos competentes.

También hay una semejanza con la de Alfaro (2011) concluyó discernir si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en función al centro de estudios de procedencia de los profesionales antes mencionados. Para ello, se ha realizado un análisis de las competencias profesionales en Bibliotecología que ha permitido establecer las principales competencias transversales y competencias específicas en esta especialidad. En la presente indagación se arribó que el coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.760 indica una correlación positiva alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Los trabajadores de la UGEL 04 opinaron en un 44.3% que el cambio propiamente dicho es bueno; hay apertura a nuevos conocimientos y prácticas. Los trabajadores de la UGEL 04 opinaron en un 44,3% que el cambio propiamente dicho es bueno, hay apertura a nuevos conocimientos y prácticas.

Asimismo hay una similitud con la de Robalino (2012) concluyó la aplicación de un plan de capacitación por competencias laborales, dirigido a los trabajadores y propietarios de emprendimientos que otorguen servicios turísticos en la parroquia, expreso que la actividad turística es un ente que dinamiza la economía de las comunidades de forma responsable e integral, de allí el interés de concientizar a la población en la importancia y necesidad de su participación activa mostrándose con amabilidad y conocimiento de los atractivos turísticos de la parroquia. En la presente investigación concluyó que el coeficiente de correlación Rho Spearman es de 0.815 indica una correlación positiva alta y

siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que existe relación directa entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Asimismo el recongelamiento es que todo lo aprendido que se realice un efecto multiplicador para tener el mismo lenguaje para sentirse emocionalmente satisfecho, para pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado. El simple hecho de conocer un nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso. Los trabajadores de la UGEL 04 determinaron en un 43.1%, que es regular, aplican el nuevo procedimiento, lo hacen parte de su comportamiento habitual. Recordemos lo dicho líneas arriba no basta conocer un nuevo procedimiento para garantizar su uso, esto dependerá del recurso humano que lo acepte también emocionalmente. Los trabajadores de la UGEL 04, determinaron en un 40,1% que es bueno; aplican el nuevo procedimiento, lo hacen parte de su comportamiento habitual. Nuevamente recordemos que Bateman y Crant nos refieren que no basta el hecho de conocer un nuevo procedimiento, esto no es suficiente para garantizar su uso, requiere también de una aceptación emocional de las personas.

V. Conclusiones

- Primera:** La administración del cambio se ubicó en el nivel regular y se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, siendo el valor de 0.923; en consecuencia es una correlación muy alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Segunda:** Se estableció el descongelamiento regularmente y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, siendo el valor de 0.600; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Tercera:** Se estableció el cambio propiamente dicho en un nivel bueno y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el cambio propiamente dicho y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, siendo el valor de 0.760; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Cuarta:** Se estableció que el recongelamiento es ubicó en el nivel bueno y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, siendo el valor de 0.815; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

VI. Recomendaciones

- Primera.** Se recomienda a la directora de la UGEL 04 al proporcionar herramientas y técnicas, cambios de procesamientos que aseguren el logro de resultados, no todos asimilan emocionalmente la aceptación al cambio. Esto debido a que es difícil abandonar nuestras costumbres, creencias para tomar otras nuevas. Por lo cual se les recomienda que sean sensibilizados en su necesidad a fin de hacer más efectiva la administración a través, charla, talleres y trabajos colaborativos.
- Segunda.** Se sugiere al personal de la UGEL 04 dejar de lado sus creencias a fin de que se asuman nuevas ideas y actividades que permitirá a sus miembros nuevos desempeños, de ello radica el cambio propiamente dicho sensibilizando sobre las necesidades que acontecen en la organización.
- Tercera.** Se sugiere se hace necesario que los trabajadores de la UGEL 04 se empoderen de los nuevos conocimientos, actividades pero de igual modo lo adopten emocionalmente, sólo así se hará efectivo el uso del nuevo aprendizaje a través de capacitaciones tomando como referencia modelos de instituciones internacionales y nacionales.
- Cuarta.** Se recomienda a los trabajadores que respete la competencia laboral basada en el autocontrol, adaptabilidad, capacidad de influencia, el liderazgo, la negociación, los valores, la orientación al logro; son aspectos repercutirán en la administración del cambio de una institución. Este aspecto es muy bueno entre los trabajadores por lo cual se les recomienda mantener este aspecto dentro de su práctica laboral.

VII. Referencias

- Alfaro, C. (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. (2ª ed.) Argentina: Editorial Granica.
- Bateman, T. y Crant M. (2014). *Administración del cambio*. México: Mac Graw.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chávez, F. (2014). *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2011*, Callao.
- Crano, W. y Brewer, M. (2008). *Principles and methods of social research*. New London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chiavenato I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México. Mc Graw Hill.
- De La Fuente, J y Justicia, F. (2004). *Regulación de la enseñanza para la autorregulación del aprendizaje en la Universidad*. México: Mac Graw Hill.
- Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México. Trillas.

- Fernández, E. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición, Madrid.
- Ferreiro, P. y Alcazar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura: Ariel, Barcelona.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Editores.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración*: México: Mac Graw Hill.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ortega, C. (2017). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*.
- Olabarrieta, J. (2008). *Competencias generales de área. Comunicación organizacional, RP y medios sociales*. Recuperado de: comorg.files.wordpress.com/2008/08/competencias-laborales.doc
- Robalino, P. (2012). *Plan de capacitación por competencias laborales para prestadores de servicios turísticos del Cantón Píllaro, Parroquia San Miguelito*. Ecuador.
- Robbins, P y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Sánchez, H, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.
- Senge, P. y Kleiner, R. (2000). *La Danza del Cambio* Colombia: Norma.
- Soto, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Villa, L. (2004). *La gestión por competencias: un modelo para la gestión del recurso humano en las organizaciones sanitarias* Disponible en Internet (en red) www.um.es/egloba.

Anexos

Anexo 1

Artículo Científico

Administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04,

Comas, 2017.

Campos Villar Ana Cecilia

ana-ceciliacampos@hotmail.com

Resumen

La investigación, que se ha titulado: “Administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017”. El objetivo general ha sido determinar la relación entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. La metodología empleada para la elaboración de esta investigación fue relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación fue sustantiva con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La población estuvo representada por 294 trabajadores de UGEL 04, Comas, la muestra estuvo representada por 167 trabajadores y el muestreo fue probabilística. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que ha sido aplicado a los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Entre los resultados más importantes obtenidos con la prueba estadística de correlación Rho Spearman fue de 0.923 indica una correlación positiva es muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo). Por lo tanto existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Palabras clave: Administración del cambio, descongelamiento, cambio propiamente dicho y la competencia laboral.

Abstract

Research, which is titled: "management of change and job competition in the workers of 04 UGEL, Comas, 2017." The general objective was to determine the relationship between change management and labor competition in workers of UGEL 04, Comas, 2017.

The methodology used in the preparation of this research was related to the quantitative approach. Substantive research was a descriptive level, given that is oriented to knowledge of the reality as is presented in a temporary space situation. The design of the research is not experimental or correlational cross-section. The population was represented by 294 workers UGEL 04, Comas, the sample was represented by 167 workers and the sampling was probabilistic. The survey technique was applied and the instrument is the questionnaire that has been applied to workers of UGEL 04, Comas, 2017.

Among the most important results obtained with statistical Rho Spearman correlation test was 0.923 indicates a positive correlation is very high and the level of significance to be bilateral $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant). Therefore there is a direct relationship between change management and labor competition in UGEL 04, Comas, workers 2017.

Key words: management of change, defrosting, change itself and job competition.

Introducción

Chávez (2014) en su investigación *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2011, Callao* para optar grado de magister en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo, planteó como objetivo fue determinar la relación entre la Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, el diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 170 los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local,

Ventanilla, 2015. Concluyó que: los resultados sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación positiva entre la cultura organizacional y la administración del cambio, hallándose una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015.

Ortega (2017) en su tesis para optar grado de magister titulado: *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*. La presente investigación tiene por objetivo estudiar la influencia existente entre las competencias laborales y el clima organizacional en las universidades tecnológicas privadas de Lima, y la relación entre el clima y las diferentes dimensiones del desempeño laboral. Mediante un tipo de investigación correlacional y diseño no experimental se aplicó a una muestra de 161 trabajadores administrativos, seleccionados mediante muestreo aleatorio. Se aplicaron dos instrumentos: la escala de clima organizacional de Sonia Palma y una escala de desempeño laboral. Ambas pruebas fueron sometidas a validez y confiabilidad, así como análisis factorial confirmatoria con importantes niveles de covarianza. Los datos fueron procesados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales. Se llegó a las siguientes conclusiones: existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001).

Bateman y Crant (2014) definieron:

La administración del cambio como un proceso que utiliza herramientas y técnicas que permiten la administración desde un costado de las personas y dirigidas al cambio de procesamientos que aseguren el logro de resultados planificados y concretizar el cambio efectivo desde el punto de vista individual, el interior del equipo y en la totalidad del sistema (p. 395).

Es modificar el comportamiento de las personas dentro de una organización, a la vez ayuda a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicos.

Alles (2000) precisó cinco tipos de competencia que se desarrolla, se mencionó de la siguiente manera:

Motivación. Es la acción o efecto de motivar los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñan las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En

primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria cuando lo que realmente importa es la información.

La metodología empleada para la elaboración de esta investigación fue relacionada al enfoque cuantitativo. La investigación fue sustantiva con un nivel descriptivo, en vista que está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio temporal dada. El diseño de la investigación es no experimental o correlacional de corte transversal. La población estuvo representada por 294 trabajadores de UGEL 04, Comas, la muestra estuvo representada por 167 trabajadores y el muestreo fue probabilística. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento es el cuestionario que ha sido aplicado a los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Discusión

En la presente investigación se arribó la correlación Rho Spearman es de 0.923 indica una correlación positiva muy alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Hay una similitud con la de Chávez (2014) concluyó que: los resultados sometido a la prueba estadística de Rho Spearman, se aprecia que existe relación positiva entre la cultura organizacional y la administración del cambio, hallándose una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante las evidencias estadísticas presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: existe una relación significativa entre la administración del cambio y la competencia laboral de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local 04, Comas, 2017. Asimismo se consideró en la parte descriptiva la administración del cambio, se observó que el 41.3% de los trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que es regular y en la competencia laboral, se

observó que el 40.1% de los trabajadores de la UGEL 4 manifestaron que la competencia laboral es malo. También se abordó a la teoría de Bateman y Crant (2014) definieron: Es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las instituciones.

Asimismo se concluyó que según Rho Spearman es de 0.600 indica una correlación positiva moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación directa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Hay una similitud con la de Ortega (2017) concluyo que existe correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional, así como entre todas y cada una de las dimensiones de las competencias laborales con el clima organizacional: (p-valor < 0.001). Es decir que las ideas se deben olvidar y actualizarse con las nuevas normas y leyes. De esta manera se obtendrá diferentes comportamientos, para ser competentes a otras instituciones.

Conclusiones.

La administración del cambio se ubicó en el nivel regular y se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, siendo el valor de 0.923; en consecuencia es una correlación muy alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p<0.05$.

Referencias

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. (2ª ed.) Argentina: Editorial Granica.

Bateman, H. y Snell, H. (2014). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mac Graw.

Chávez, F. (2014). *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2011*, Callao.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Ortega, C. (2017). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del Lima*.

Sánchez C, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: Administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
Problema General ¿Cuál es la relación entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?	Objetivo General Determinar la relación entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Hipótesis General Existe relación directa entre la administración del cambio y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Variable 1: Administración del cambio				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
			Descongelamiento	Comunicación Despido. Motivación	1,2,3,4,5,6	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Inadecuado Regular Adecuado
			El cambio propiamente dicho	Liderazgo Cambio estratégico, estructural, e individual	7,8,9,10,11		
Recongelamiento	Actitudes Comportamiento Sistema de control	12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24					
Problemas Específicos ¿Cuál es la relación entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?	Objetivos Específicos Establecer la relación entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Hipótesis Específicos HE1: Existe relación directa entre el descongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Variable 2: Competencia laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
			Autocontrol	- Autocontrol emocional - Autocontrol conductual	1,2, 3,4,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo Regular Excelente
			Adaptabilidad	- Resolución de problemas - Prueba de realidad - Flexibilidad	5,6, 7		
			Capacidad de influencia	- Identificación - Internalización	8,9,10		
			Liderazgo	- El poder - Comprensión fundamental de las personas	11,12,13,14		
			Negociación	- Acordar	15,16,17		

<p>2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?</p>	<p>UGEL 04, Comas, 2017.</p> <p>Determinar la relación entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.</p>	<p>Comas, 2017.</p> <p>HE3: Existe relación directa entre el recongelamiento y la competencia laboral en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.</p>	<p>Valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento - Beneficio social 	<p>18,19,20</p>		
			<p>Orientación al logro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad - Capacidad - Merecimiento 	<p>21,22,23,24</p>		
<p>METODOLOGÍA</p> <p>Tipo de investigación: Es sustantiva</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p> <p>Población: 294 trabajadores</p> <p>Muestra: 167 trabajadores</p> <p>Muestreo: Probabilística</p>							

Anexo 3

INSTRUMENTO DE LA VARIABLE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Trate de presentar la respuesta que le resulte natural, contestando rápidamente a todas las preguntas.

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
	DESCONGELAMIENTO					
1	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora, prioriza el espacio para dialogar con sus colaboradores.					
2	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora comunica sus derechos o beneficios a los colaboradores.					
3	En la Unidad de Gestión Educativa Local, Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo ocasiona el despido.					
4	El despido deberá ser notificado por escrito al colaborador.					
5	La estabilidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local les compromete con el logro de objetivos comunes.					
6	Usted se esfuerza en su trabajo cuando su labor es reconocida.					
	EL CAMBIO PROPIAMENTE DICHO	1	2	3	4	5
7	La directora de la Unidad de Gestión Educativa Local, involucra acertadamente a los trabajadores con los objetivos de la institución.					
8	La directora incentiva el trabajo colaborativo de los trabajadores.					
9	El cambio estratégico, permite mejorar la capacidad de organización para adaptarse a los cambios de su entorno.					
10	Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.					
11	La directora identifica los distintos planteamientos para gestionar el cambio estratégico en función de las circunstancias.					
	RECONGELAMIENTO	1	2	3	4	5
12	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.					
13	Los trabajadores mantienen una relación de confianza y armonía con su entorno.					
14	Los trabajadores que tienen una actitud positiva frente al trabajo demuestran un mejor desempeño laboral.					
15	La actitud colaborativa mejora las condiciones del trabajo.					
16	El comportamiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local se adecua a los cambios propuestos.					

17	Durante el ejercicio de su trabajo el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que impone el contrato.					
18	El trabajador lo que aprende las normas y leyes lo aplica con facilidad en su trabajo.					
19	Durante el ejercicio de su trabajo, el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que le impone el contrato.					
20	El trabajador refleja lo aprendido en su práctica laboral convencido que es un beneficio para institución.					
21	La ley señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar un término de contrato.					
22	Las normas de control parten del ministerio de educación y se adecuan.					
23	Elaboran normas de control teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de educación.					
24	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.					

Fuente: Elaboración propia.

CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIA LABORAL

Instrucciones: El presente cuestionario es de carácter anónimo, mucho le agradeceré seleccionar solo una opción y marcar con una “X” en una de las alternativas presentadas.

No hay respuestas buenas o malas, por lo que le pedimos sinceridad al responderlas.

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

		5	4	3	2	1
Nº	PREGUNTA	S	CS	AV	CS	N
	Dimensión: Autocontrol					
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.					
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.					
3	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.					
4	Mantengo control para resolver un problema.					
	Dimensión: Adaptabilidad					
5	En mi trabajo tengo predisposición a adaptarme a nuevas ideas y cambios.					
6	La convivencia que se vive en el trabajo me permite adaptarme a nuevas situaciones.					
7	Los constante cambio en mi institución me permite adaptarme fácilmente.					
	Dimensión: Capacidad de influencia					
8	Las situaciones laborales de mi institución me permiten calcular mis palabras o acciones.					
9	Las situaciones motivadoras influyen en mi desempeño laboral.					
10	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.					
	Dimensión: Liderazgo					
11	La directora de UGEL logra compromete a los trabajadores con los objetivos de la institución.					
12	La directora promueve eficazmente el trabajo en equipo.					
13	La directora consigue consenso para la toma de decisiones.					
14	En la UGEL la directora delega funciones a fin de cumplir las metas trazadas.					
	Dimensión: Negociación					

15	Las decisiones que se toman en mi área de mi trabajo son negociadas.					
16	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas negociación con los diversos equipos de trabajo.					
17	Considero que la negociación ayuda en la resolución de conflictos.					
	Dimensión: Valores					
18	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.					
19	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.					
20	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.					
	Dimensión: Orientación al logro					
21	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.					
22	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio.					
23	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.					
24	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.					

Base de dato de la administración del cambio

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
6	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
7	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	3	3
10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	2	3	4	5	5	4	4	5	4	4
11	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	1	3	1	3	2	3	3	2	3
12	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
17	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	3	3

Resultado de la confiabilidad de la administración del cambio

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	24

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	85,9000	159,568	,774	,964
VAR00002	85,8500	154,555	,775	,963
VAR00003	85,7500	158,934	,826	,963
VAR00004	85,6000	158,884	,427	,966
VAR00005	85,8000	151,432	,898	,962
VAR00006	85,8500	149,292	,906	,961
VAR00007	86,0000	159,053	,529	,965
VAR00008	85,8000	159,642	,937	,963
VAR00009	86,1000	148,305	,896	,961
VAR00010	86,0000	156,632	,677	,964
VAR00011	85,9000	159,568	,774	,964
VAR00012	86,0000	150,000	,825	,962
VAR00013	85,8000	150,484	,868	,962
VAR00014	85,9000	149,253	,773	,963
VAR00015	86,0000	152,211	,626	,965
VAR00016	86,2500	150,197	,808	,962
VAR00017	86,0000	155,474	,608	,965
VAR00018	85,8500	144,450	,951	,961
VAR00019	85,5500	154,787	,831	,962
VAR00020	86,1500	158,661	,616	,964
VAR00021	86,1000	161,884	,485	,965
VAR00022	85,5500	154,787	,831	,962
VAR00023	86,1500	158,661	,616	,964
VAR00024	86,1000	161,884	,485	,965

Resultado de la prueba piloto de la competencia laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	24

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	84,3500	207,924	,808	,970
VAR00002	84,3500	199,713	,828	,969
VAR00003	84,1500	205,924	,812	,969
VAR00004	83,9000	207,568	,464	,972
VAR00005	84,2500	199,461	,879	,968
VAR00006	84,3500	194,450	,924	,968
VAR00007	84,4000	207,411	,582	,971
VAR00008	84,2500	207,671	,952	,969
VAR00009	84,6500	191,292	,923	,968
VAR00010	84,4500	201,418	,730	,970
VAR00011	84,3500	207,924	,808	,970
VAR00012	84,5500	196,576	,816	,969
VAR00013	84,3500	192,555	,891	,968
VAR00014	84,5000	196,263	,781	,969
VAR00015	84,6000	203,621	,508	,972
VAR00016	84,8500	194,555	,839	,969
VAR00017	84,5000	204,895	,627	,970
VAR00018	84,3500	185,818	,957	,968
VAR00019	84,0000	201,895	,858	,969
VAR00020	84,5500	203,629	,764	,969
VAR00021	84,4500	209,734	,626	,970
VAR00022	84,0000	201,895	,858	,969
VAR00023	84,5500	203,629	,764	,969
VAR00024	84,4500	209,734	,626	,970

Anexo 4

Certificados de validez de contenido

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. DESCONGELAMIENTO								
1	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora, prioriza el espacio para dialogar con sus colaboradores.	✓		✓		✓		
2	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora comunica sus derechos o beneficios a los colaboradores.	✓		✓		✓		
3	En la Unidad de Gestión Educativa Local, Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo ocasiona el despido.	✓		✓		✓		
4	El despido deberá ser notificado por escrito al colaborador.	✓		✓		✓		
5	La estabilidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local les compromete con el logro de objetivos comunes.	✓		✓		✓		
6	Usted se esfuerza en su trabajo cuando su labor es reconocida.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. EL CAMBIO PROPIAMENTE DICHO								
7	La directora de la Unidad de Gestión Educativa Local, involucra acertadamente a los trabajadores con los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
8	La directora incentiva el trabajo colaborativo de los trabajadores.	✓		✓		✓		
9	El cambio estratégico, permite mejorar la capacidad de organización para adaptarse a los cambios de su entorno.	✓		✓		✓		
10	Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.	✓		✓		✓		
11	La directora identifica los distintos planteamientos	✓		✓		✓		

	para gestionar el cambio estratégico en función de las circunstancias.						
	DIMENSIÓN 3. RECONGELAMIENTO	Si	No	Si	No	Si	No
12	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.	✓		✓		✓	
13	Los trabajadores mantienen una relación de confianza y armonía con su entorno.	✓		✓		✓	
14	Los trabajadores que tienen una actitud positiva frente al trabajo demuestran un mejor desempeño laboral.	✓		✓		✓	
15	La actitud colaborativa mejora las condiciones del trabajo.	✓		✓		✓	
16	El comportamiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local se adecua a los cambios propuestos.	✓		✓		✓	
17	Durante el ejercicio de su trabajo el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que impone el contrato.	✓		✓		✓	
18	El trabajador lo que aprende las normas y leyes lo aplica con facilidad en su trabajo.	✓		✓		✓	
19	Durante el ejercicio de su trabajo, el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que le impone el contrato.	✓		✓		✓	
20	El trabajador refleja lo aprendido en su práctica laboral convencido que es un beneficio para institución.	✓		✓		✓	
21	La ley señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar un término de contrato.	✓		✓		✓	
22	Las normas de control parten del ministerio de educación y se adecuan.	✓		✓		✓	
23	Elaboran normas de control teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de educación.	✓		✓		✓	
24	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PEIREZ SAAVEDRA, Segundo DNI: 27601051

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

23 de 03 del 2017

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: AUTOCONTROL							
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.	✓		✓		✓		
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	✓		✓		✓		
3	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	✓		✓		✓		
4	Mantengo control para resolver un problema.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: ADAPTABILIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
5	En mi trabajo tengo predisposición a adaptarme a nuevas ideas y cambios.	✓		✓		✓		
6	La convivencia que se vive en el trabajo me permite adaptarme a nuevas situaciones.	✓		✓		✓		
7	Los constante cambio en mi institución me permite adaptarme fácilmente.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE INFLUENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Las situaciones laborales de mi institución me permiten calcular mis palabras o acciones.	✓		✓		✓		
9	Las situaciones motivadoras influyen en mi desempeño laboral.	✓		✓		✓		
10	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
11	La directora de UGEL logra compromete a los trabajadores con los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
12	La directora promueve eficazmente el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
13	La directora consigue consenso para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
14	En la UGEL la directora delega funciones a fin de cumplir las metas trazadas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	

15	Las decisiones que se toman en mi área de mi trabajo son negociadas.	✓		✓		✓	
16	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas negociación con los diversos equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
17	Considero que la negociación ayuda en la resolución de conflictos.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN: VALORES	Si	No	Si	No	Si	No
18	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	✓		✓		✓	
19	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	✓		✓		✓	
20	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN AL LOGRO	Si	No	Si	No	Si	No
21	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	✓		✓		✓	
22	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio.	✓		✓		✓	
23	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	✓		✓		✓	
24	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PÉREZ SAAVEDRA, SEGUNDO DNI: 25631051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

23 de 03 del 2017

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Pérez Saavedra

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

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. DESCONGELAMIENTO								
1	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora, prioriza el espacio para dialogar con sus colaboradores.	✓		✓		✓		
2	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora comunica sus derechos o beneficios a los colaboradores.	✓		✓		✓		
3	En la Unidad de Gestión Educativa Local, Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo ocasiona el despido.	✓		✓		✓		
4	El despido deberá ser notificado por escrito al colaborador.	✓		✓		✓		
5	La estabilidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local les compromete con el logro de objetivos comunes.	✓		✓		✓		
6	Usted se esfuerza en su trabajo cuando su labor es reconocida.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. EL CAMBIO PROPIAMENTE DICHO								
7	La directora de la Unidad de Gestión Educativa Local, involucra acertadamente a los trabajadores con los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
8	La directora incentiva el trabajo colaborativo de los trabajadores.	✓		✓		✓		
9	El cambio estratégico, permite mejorar la capacidad de organización para adaptarse a los cambios de su entorno.	✓		✓		✓		
10	Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.	✓		✓		✓		
11	La directora identifica los distintos planteamientos	✓		✓		✓		

	para gestionar el cambio estratégico en función de las circunstancias.							
	DIMENSIÓN 3. RECONGELAMIENTO	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.	✓		✓		✓		
13	Los trabajadores mantienen una relación de confianza y armonía con su entorno.	✓		✓		✓		
14	Los trabajadores que tienen una actitud positiva frente al trabajo demuestran un mejor desempeño laboral.	✓		✓		✓		
15	La actitud colaborativa mejora las condiciones del trabajo.	✓		✓		✓		
16	El comportamiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local se adecua a los cambios propuestos.	✓		✓		✓		
17	Durante el ejercicio de su trabajo el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que impone el contrato.	✓		✓		✓		
18	El trabajador lo que aprende las normas y leyes lo aplica con facilidad en su trabajo.	✓		✓		✓		
19	Durante el ejercicio de su trabajo, el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que le impone el contrato.	✓		✓		✓		
20	El trabajador refleja lo aprendido en su práctica laboral convencido que es un beneficio para institución.	✓		✓		✓		
21	La ley señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar un término de contrato.	✓		✓		✓		
22	Las normas de control parten del ministerio de educación y se adecuan.	✓		✓		✓		
23	Elaboran normas de control teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de educación.	✓		✓		✓		
24	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ESPINOZA AGURTO CARLOS AURELIO DNI: 08283815

Especialidad del validador: ECONOMISTA

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

23 de 03 del 2019



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN: AUTOCONTROL							
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.	✓		✓		✓		
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	✓		✓		✓		
3	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	✓		✓		✓		
4	Mantengo control para resolver un problema.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: ADAPTABILIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
5	En mi trabajo tengo predisposición a adaptarme a nuevas ideas y cambios.	✓		✓		✓		
6	La convivencia que se vive en el trabajo me permite adaptarme a nuevas situaciones.	✓		✓		✓		
7	Los constante cambio en mi institución me permite adaptarme fácilmente.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE INFLUENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Las situaciones laborales de mi institución me permiten calcular mis palabras o acciones.	✓		✓		✓		
9	Las situaciones motivadoras influyen en mi desempeño laboral.	✓		✓		✓		
10	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
11	La directora de UGEL logra compromete a los trabajadores con los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
12	La directora promueve eficazmente el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
13	La directora consigue consenso para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
14	En la UGEL la directora delega funciones a fin de cumplir las metas trazadas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	

15	Las decisiones que se toman en mi área de mi trabajo son negociadas.	✓		✓		✓		
16	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas negociación con los diversos equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
17	Considero que la negociación ayuda en la resolución de conflictos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: VALORES		Si	No	Si	No	Si	No	
18	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	✓		✓		✓		
19	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	✓		✓		✓		
20	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN AL LOGRO		Si	No	Si	No	Si	No	
21	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	✓		✓		✓		
22	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio.	✓		✓		✓		
23	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	✓		✓		✓		
24	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ESPINOZA AGURTO CARLOS AURELIO DNI: 08283815

Especialidad del validador: ECONOMISTA

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

23 de 03 del 2019



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. DESCONGELAMIENTO								
1	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora, prioriza el espacio para dialogar con sus colaboradores.	✓		✓		✓		
2	En la Unidad de Gestión Educativa Local, la directora comunica sus derechos o beneficios a los colaboradores.	✓		✓		✓		
3	En la Unidad de Gestión Educativa Local, Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo ocasiona el despido.	✓		✓		✓		
4	El despido deberá ser notificado por escrito al colaborador.	✓		✓		✓		
5	La estabilidad laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local les compromete con el logro de objetivos comunes.	✓		✓		✓		
6	Usted se esfuerza en su trabajo cuando su labor es reconocida.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2. EL CAMBIO PROPIAMENTE DICHO								
7	La directora de la Unidad de Gestión Educativa Local, involucra acertadamente a los trabajadores con los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
8	La directora incentiva el trabajo colaborativo de los trabajadores.	✓		✓		✓		
9	El cambio estratégico, permite mejorar la capacidad de organización para adaptarse a los cambios de su entorno.	✓		✓		✓		
10	Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.	✓		✓		✓		
11	La directora identifica los distintos planteamientos	✓		✓		✓		

	para gestionar el cambio estratégico en función de las circunstancias.						
	DIMENSIÓN 3. RECONGELAMIENTO	Si	No	Si	No	Si	No
12	La actitud tolerante mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores.	✓		✓		✓	
13	Los trabajadores mantienen una relación de confianza y armonía con su entorno.	✓		✓		✓	
14	Los trabajadores que tienen una actitud positiva frente al trabajo demuestran un mejor desempeño laboral.	✓		✓		✓	
15	La actitud colaborativa mejora las condiciones del trabajo.	✓		✓		✓	
16	El comportamiento de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local se adecua a los cambios propuestos.	✓		✓		✓	
17	Durante el ejercicio de su trabajo el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que impone el contrato.	✓		✓		✓	
18	El trabajador lo que aprende las normas y leyes lo aplica con facilidad en su trabajo.	✓		✓		✓	
19	Durante el ejercicio de su trabajo, el trabajador tiene una conducta acorde con las obligaciones que le impone el contrato.	✓		✓		✓	
20	El trabajador refleja lo aprendido en su práctica laboral convencido que es un beneficio para institución.	✓		✓		✓	
21	La ley señala expresamente cuáles son las conductas que pueden originar un término de contrato.	✓		✓		✓	
22	Las normas de control parten del ministerio de educación y se adecuan.	✓		✓		✓	
23	Elaboran normas de control teniendo en cuenta las recomendaciones del ministerio de educación.	✓		✓		✓	
24	Las acciones positivas se toman en cuenta para un ascenso laboral.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JANAMPA ACUÑA NERIO DNI: 28270171

Especialidad del validador: DR. ADMINISTRACIÓN - TEMÁTICO

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

23 de 03 del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA LABORAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN: AUTOCONTROL								
1	Mantengo el control en situaciones estresantes.	✓		✓		✓		
2	Soy capaz de dar explicaciones lógicas cuando he fracasado en alguna tarea o actividad.	✓		✓		✓		
3	En mis actividades generalmente respondo con calma a los requerimientos de los usuarios.	✓		✓		✓		
4	Mantengo control para resolver un problema.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: ADAPTABILIDAD		Si	No	Si	No	Si	No	
5	En mi trabajo tengo predisponían a adaptarme a nuevas ideas y cambios.	✓		✓		✓		
6	La convivencia que se vive en el trabajo me permite adaptarme a nuevas situaciones.	✓		✓		✓		
7	Los constante cambio en mi institución me permite adaptarme fácilmente.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE INFLUENCIA		Si	No	Si	No	Si	No	
8	Las situaciones laborales de mi institución me permiten calcular mis palabras o acciones.	✓		✓		✓		
9	Las situaciones motivadoras influyen en mi desempeño laboral.	✓		✓		✓		
10	En mi institución las actividades laborales me permiten fácilmente convencer a los demás.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: LIDERAZGO		Si	No	Si	No	Si	No	
11	La directora de UGEL logra compromete a los trabajadores con los objetivos de la institución.	✓		✓		✓		
12	La directora promueve eficazmente el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
13	La directora consigue conceso para la toma de decisiones.	✓		✓		✓		
14	En la UGEL la directora delega funciones a fin de cumplir las metas trazadas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN: NEGOCIACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	

15	Las decisiones que se toman en mi área de mi trabajo son negociadas.	✓		✓		✓	
16	Hay condiciones para que se resuelvan los problemas negociación con los diversos equipos de trabajo.	✓		✓		✓	
17	Considero que la negociación ayuda en la resolución de conflictos.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN: VALORES		Si	No	Si	No	Si	No
18	Soy capaz de cumplir con todas mis responsabilidades plenamente.	✓		✓		✓	
19	En la institución hay situaciones que no parecen éticas.	✓		✓		✓	
20	Soy capaz de ser auténtico en todos mis actos.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN: ORIENTACIÓN AL LOGRO		Si	No	Si	No	Si	No
21	En mi Institución hay condiciones para la mejora de los productos, tareas o actividades.	✓		✓		✓	
22	En el desarrollo de mis competencias generalmente realizo cálculos de costo-beneficio.	✓		✓		✓	
23	Tengo como meta permanente el mejoramiento de la calidad de nuestras actividades.	✓		✓		✓	
24	Generalmente trato de apoyar las ideas que nos conduzcan a mayores logros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JANAMPA ACUÑA NERIO DNI: 28270171

Especialidad del validador: DR. ADMINISTRACIÓN - TEMÁTICO

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

23 de 03 del 2017



Firma del Experto Informante.

Anexo 5
Base de datos

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO																												
Descongelamiento							El cambio propiamente dicho							Recongelamiento														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
1	5	3	3	4	3	5	24	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	93
2	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96
3	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97
4	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84
5	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94
6	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103
7	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82
8	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85
9	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89
10	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97
11	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100
12	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107
13	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111
14	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96
15	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	5	20	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	43	85
16	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92
17	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	3	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97
18	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86
19	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110
20	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115
21	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92
22	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96
23	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97
24	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84
25	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94

26	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103	
27	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82	
28	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85	
29	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89	
30	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97	
31	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100	
32	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107	
33	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111	
34	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96	
35	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	4	5	20	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	43	85	
36	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92	
37	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	4	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97	
38	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86	
39	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110	
40	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115	
41	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92	
42	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96	
43	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97	
44	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84	
45	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94	
46	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103	
47	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82	
48	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85	
49	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89	
50	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97	
51	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100	
52	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107	
53	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111	
54	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96	
55	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	5	20	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	43	85	
56	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92	
57	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	3	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97	
58	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86	
59	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110	
60	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115	
61	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92	
62	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96	
63	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97	
64	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	44	84

65	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94
66	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103
67	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82
68	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85
69	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89
70	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97
71	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100
72	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107
73	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111
74	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96
75	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	4	20	2	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	43	85
76	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92
77	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	3	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97
78	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86
79	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110
80	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115
81	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92
82	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96
83	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97
84	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84
85	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94
86	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103
87	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82
88	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85
89	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89
90	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97
91	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100
92	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107
93	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111
94	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96
95	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	5	20	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	43	85
96	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92
97	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	3	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97
98	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86
99	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110
100	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115

101	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92
102	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96
103	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97
104	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84
105	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94
106	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103
107	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82
108	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85
109	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89
110	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97
111	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100
112	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107
113	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111
114	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96
115	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	5	20	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	43	85
116	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92
117	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	3	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97
118	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86
119	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110
120	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115
121	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92
122	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96
123	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97
124	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84
125	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94
126	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103
127	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82
128	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85
129	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89
130	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97
131	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100
132	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107
133	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111
134	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96
135	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	5	20	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	43	85
136	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92
137	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	3	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97
138	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86
139	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110
140	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115

141	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92
142	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96
143	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97
144	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84
145	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94
146	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103
147	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82
148	5	4	5	5	3	3	25	4	3	3	3	3	16	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	44	85
149	4	5	5	4	2	4	24	5	3	5	4	5	22	5	4	2	3	4	5	3	2	3	4	3	2	3	43	89
150	5	4	4	5	3	4	25	5	5	4	3	3	20	3	4	3	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	52	97
151	3	4	5	3	5	3	23	5	5	4	5	4	23	2	5	2	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	54	100
152	5	4	5	4	4	3	25	4	5	4	4	5	22	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	107
153	5	4	5	4	4	5	27	5	5	5	5	4	24	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	60	111
154	3	3	4	4	4	5	23	5	4	5	5	5	24	5	3	4	2	4	5	5	4	2	3	4	4	4	49	96
155	4	5	3	4	2	4	22	4	3	4	4	5	20	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	43	85
156	4	5	4	4	3	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	47	92
157	5	5	4	4	3	5	26	5	4	3	3	4	19	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	52	97
158	5	5	3	4	3	2	22	3	4	4	4	3	18	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	46	86
159	5	5	4	5	5	5	29	5	5	5	4	4	23	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	58	110
160	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	62	115
161	5	3	3	4	3	5	23	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	4	4	3	3	4	2	4	2	3	47	92
162	5	5	5	4	2	3	24	4	5	5	1	1	16	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	56	96
163	5	4	5	5	3	4	26	5	4	1	3	4	17	3	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	3	5	54	97
164	5	3	4	4	3	4	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	44	84
165	4	3	3	4	4	4	22	4	4	4	4	3	19	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	53	94
166	5	2	4	4	5	5	25	5	3	3	5	5	21	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	57	103
167	5	4	5	5	2	2	23	4	3	3	3	4	17	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2	42	82

		COMPETENCIA LABORAL																														
		Autocontrol				Adaptabilidad				Cap. De Influencia			Liderazgo				Negociación			Valores			Orientación al logro									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24							
1	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
2	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
3	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
4	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
5	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
6	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
7	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
8	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
9	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
10	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
11	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
12	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
13	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
14	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
15	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
16	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	3	14	90
17	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95
18	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
19	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
20	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	5	20	116
21	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
22	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
23	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
24	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
25	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
26	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
27	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
28	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
29	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
30	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
31	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
32	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
33	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
34	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
35	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
36	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	3	14	90
37	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95

38	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
39	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
40	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	5	20	116
41	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
42	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
43	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
44	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
45	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
46	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
47	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
48	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
49	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
50	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
51	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
52	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
53	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
54	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
55	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
56	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	3	14	90
57	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95
58	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
59	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
60	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	5	20	116
61	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
62	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
63	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
64	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
65	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
66	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
67	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
68	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
69	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
70	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
71	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
72	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
73	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
74	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
75	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
76	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	3	14	90
77	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95
78	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
79	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
80	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	5	20	116

81	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
82	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
83	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
84	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
85	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
86	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
87	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
88	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
89	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
90	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
91	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
92	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
93	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
94	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
95	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
96	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	3	10	4	4	3	3	14	90
97	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95
98	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
99	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
100	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
101	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
102	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
103	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
104	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
105	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
106	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
107	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
108	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
109	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
110	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
111	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
112	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
113	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
114	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
115	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
116	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	3	14	90
117	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95
118	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
119	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
120	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	5	20	116
121	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
122	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
123	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
124	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85

125	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
126	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
127	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
128	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
129	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
130	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
131	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
132	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
133	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
134	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
135	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
136	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	3	14	90
137	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95
138	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
139	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
140	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	5	20	116
141	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
142	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
143	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
144	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
145	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
146	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
147	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80
148	5	4	5	5	19	3	3	4	10	5	2	3	10	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	4	4	15	85
149	4	5	5	4	18	2	4	5	11	5	2	3	10	4	4	3	5	16	4	5	4	13	2	3	3	8	4	5	3	3	15	91
150	5	4	4	5	18	3	4	5	12	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	4	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	104
151	3	4	5	3	15	5	3	5	13	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	4	5	14	2	5	5	12	4	5	5	5	19	105
152	5	4	5	4	18	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	5	4	13	5	3	2	10	5	5	5	5	20	102
153	5	4	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	4	4	17	108
154	3	3	4	4	14	4	5	5	14	5	2	4	11	2	5	4	5	16	5	5	3	13	4	3	2	9	4	5	5	5	19	96
155	4	5	3	4	16	2	4	4	10	5	5	4	14	3	3	3	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10	3	3	4	4	14	89
156	4	5	4	4	17	3	5	4	12	4	3	4	11	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	3	14	90
157	5	5	4	4	18	3	5	5	13	5	4	4	13	3	3	4	3	13	3	4	3	10	3	3	4	10	3	5	5	5	18	95
158	5	5	3	4	17	3	2	3	8	4	3	4	11	5	3	4	4	16	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	3	3	14	86
159	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	113
160	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	4	18	5	4	5	14	5	5	4	14	5	5	5	5	20	116
161	5	3	3	4	15	3	5	4	12	4	5	3	12	3	5	5	4	17	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	3	3	14	97
162	5	5	5	4	19	2	3	4	9	4	3	5	12	4	5	5	5	19	1	1	3	5	4	5	5	14	4	4	4	4	16	94
163	5	4	5	5	19	3	4	5	12	2	4	4	10	2	4	4	1	11	3	4	4	11	5	5	4	14	4	5	3	3	15	92
164	5	3	4	4	16	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	3	13	3	4	3	10	4	3	3	10	4	3	4	4	15	85
165	4	3	3	4	14	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	3	10	5	1	4	10	4	5	4	4	17	89
166	5	2	4	4	15	5	5	5	15	5	3	3	11	5	3	3	3	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	104
167	5	4	5	5	19	2	2	4	8	5	2	3	10	2	2	3	3	10	3	4	3	10	4	3	3	10	3	4	3	3	13	80