

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

**COMPETENCIA DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE
PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL
CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015**

TESIS

Presentada por:

Bach. AIMMEE YZAMAR MAQUERA APAZA

Para optar el título profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

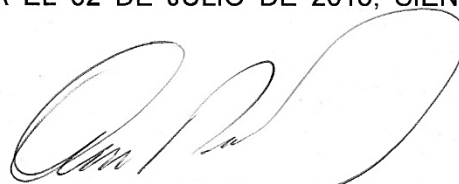
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

TESIS

**“COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE
PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL
CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015”**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 02 DE JULIO DE 2018, SIENDO EL
JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE:



Dr. OSCAR ALFREDO BEGAZO PORTUGAL

SECRETARIO:



Mgr. MIGUEL FRANCISCO TORRES REBAZA

VOCAL:



Mgr. SAÚL DANTE RIVERA BORJAS

ASESOR:



Mgr. DAVID CAJAHUANCA GIRALDEZ

DEDICATORIA

A Dios por permitirme vivir y darme la oportunidad de disfrutar este logro.

A mi madre, Celia, por su incansable amor, trabajo y sacrificio, a mis hermanas porque quiero ser un ejemplo para ellas y a Fernanda, mi hija, mi motor en esta vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad, a mi profesor asesor por su orientación durante la elaboración de mi tesis y a mis profesores que me brindaron sus enseñanzas durante mi etapa de formación.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xx
RESUMEN	xxi
ABSTRACT	xxii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problema específico	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Formulación de la hipótesis.....	6

1.4.1	Hipótesis general	6
1.4.2	Hipótesis específicas	6
1.5	Justificación de la investigación	7
1.6	Limitaciones de la investigación	9
1.7	Operacionabilidad de las variables e indicadores.....	9
1.7.1	Identificación de variables.....	9
1.7.2	Operacionalización de las variables.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		11
2.1	Antecedentes de la investigación	11
2.2	Bases teóricas	18
2.2.1	Competencias	18
2.2.1.1	Definición de competencias	18
2.2.1.2	Modelos para determinar las competencias	22
2.2.1.3	Modelo conductual	22
2.2.1.4	Modelo funcional	26
2.2.1.5	Modelo constructivista.....	29
2.2.2	Clases de competencias	30
2.2.3	Cumplimiento de metas	33
2.2.3.1	Definición de metas.....	33
2.2.3.2	Características de las metas	34
2.2.3.3	Teoría neoclásica.....	35

2.2.3.4	Administración por objetivos	39
2.2.4	Supermercados peruanos.....	60
2.2.4.1	Historia.....	60
2.2.4.2	Naturaleza de Plaza Vea.....	63
2.2.4.3	Resultados de las metas del Área de Cajas.....	66
2.2.5	Glosario de términos.....	68
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		73
3.1	Diseño metodológico	73
3.1.1	Tipo de investigación	73
3.1.2	Diseño de investigación	73
3.2	Población y muestra	74
3.2.1	Población	74
3.2.2	Muestra	74
3.2.3	Técnicas para la recolección de datos	74
3.3	Descripción de los instrumentos para la recolección de datos	75
3.4	Prueba de normalidad	75
3.5	Confiabilidad de los instrumentos.....	76
3.6	Validez de instrumentos	77
3.7	Técnicas para el procesamiento de información	78
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		79
4.1	Resultados y análisis de la variable competencias.....	79

4.1.1	Datos generales.....	79
4.1.2	Datos específicos.....	83
4.2	Resultado y análisis de la variable cumplimiento de metas.....	103
4.2.1	Datos generales.....	103
4.3	Comprobacion de hipótesis	126
4.3.1	Comprobación de hipótesis general.....	126
4.3.2	Comprobación de hipótesis específica “a”	127
4.3.3	Comprobación hipótesis específica “b”	129
4.4	Discusión de los resultados	130
	CONCLUSIONES	134
	RECOMENDACIONES.....	136
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
	ANEXOS.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de las variables e indicadores	10
Tabla 2	Competencias genéricas de Spencer y Spencer	25
Tabla 3	Referente de Área de Cajas de Plaza Veá Tacna	67
Tabla 4	Reclamaciones mensuales	67
Tabla 5	Censo del personal	74
Tabla 6	Prueba de normalidad.....	75
Tabla 7	Alfa de Cronbach variable competencias del personal	76
Tabla 8	Alfa de Cronbach variable cumplimiento de metas	76
Tabla 9	Validez de la variable cumplimiento de metas	77
Tabla 10	Condición laboral – competencias	79
Tabla 11	Años de servicio – competencias.....	80
Tabla 12	Nivel de instrucción – competencias.....	81
Tabla 13	¿Conoce las metas establecidas en el Área?	83

Tabla 14	¿Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas?	84
Tabla 15	¿Cumple sus funciones con efectividad?.....	85
Tabla 16	¿Utiliza todas las herramientas disponibles para realizar sus actividades?	86
Tabla 17	Ante situaciones difíciles, ¿Demuestra capacidad de respuesta?	87
Tabla 18	¿Promueve la participación de sus compañeros y busca la efectividad en el Área del trabajo?.....	88
Tabla 19	¿Propone ideas para mejorar el trabajo en su Área?.....	89
Tabla 20	¿Incentiva a sus compañeros para que se sientan identificados con los valores de la empresa?	90
Tabla 21	¿Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas del Área?	91
Tabla 22	¿Desarrolla planes como parte integral del Área de Cajas? ...	92
Tabla 23	¿Colabora en mantener un clima laboral satisfactorio?	93

Tabla 24	¿Incentiva a sus compañeros para el logro de las metas del Área?	94
Tabla 25	¿Promueve a sus compañeros para que usen racionalmente los recursos de la empresa?.....	95
Tabla 26	¿Planifica y elabora actividades para realizarlas con sus compañeros y así lograr las metas?	96
Tabla 27	¿Administra con eficiencia y eficacia los recursos que se le otorgan?.....	97
Tabla 28	¿Planifica y elabora actividades para mejorar el clima laboral en su Área de trabajo?.....	98
Tabla 29	¿Promueve la participación para la creación de normas de convivencia en el Área?	99
Tabla 30	Al conocer información de las promociones de venta ¿La comparte con sus compañeros?	100
Tabla 31	¿Apoya a su compañero cuándo la carga laboral excede? ..	101
Tabla 32	¿Incentiva a sus compañeros para que logren el bono de productividad?.....	102

Tabla 33	Condición laboral – competencias	103
Tabla 34	Años de servicio – competencias.....	104
Tabla 35	Nivel de instrucción – competencias.....	105
Tabla 36	¿Alguna vez ha atendido más de 30 clientes por hora?	106
Tabla 37	¿Desarrolla planes para atender con todo su potencial?	107
Tabla 38	¿Se plantea atender con todo su potencial diariamente?	108
Tabla 39	¿Se propone diariamente la cantidad de clientes que deben atender?.....	109
Tabla 40	¿Analiza cuál es la cantidad de clientes que atendió al día?	110
Tabla 41	¿Demuestra interés en conocer las promociones para realizar mejor su trabajo?	111
Tabla 42	¿Alguna vez ha pasado por el scanner más de 20 productos por minuto?	112
Tabla 43	¿Le evalúan constantemente en el proceso de pasar productos?	113

Tabla 44	¿Establece mecanismos para mejorar su rapidez en la atención?	114
Tabla 45	¿Analiza si sus procedimientos al pasar los productos son los más adecuados?.....	115
Tabla 46	¿Enfatiza su trabajo en pasar más productos por minuto? ...	116
Tabla 47	¿Se propone acciones para pasar más productos por minuto?	117
Tabla 48	¿Cumple con eficiencia los protocolos de atención al cliente?.....	118
Tabla 49	¿Considera qué es importante el uso racional de los recursos de la empresa?	119
Tabla 50	¿Reporta a su supervisor cuándo falta algún recurso?	120
Tabla 51	¿Optimiza la maquinaria a su cargo para el cumplimiento de sus funciones?.....	121
Tabla 52	¿Alguna vez han puesto su nombre en el libro de reclamaciones?	122

Tabla 53	¿Alguna vez se han quejado de su trabajo ante su supervisor?	123
Tabla 54	¿Alguna vez ha sido denominado “colaborador del mes”? ...	124
Tabla 55	¿Propone acciones para mejorar la atención al cliente?.....	125
Tabla 56	Correlación de variables competencias del personal y cumplimientos de metas	126
Tabla 57	Correlación de variables competencias del personal y productividad.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo del ICEBERG de Spencer y Spencer	24
Figura 2. Estructura orgánica del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna	66
Figura 3. Condición laboral – competencias	80
Figura 4. Años de servicio – competencias.....	81
Figura 5. Nivel de instrucción – competencias	82
Figura 6. ¿Conoce las metas establecidas?	83
Figura 7. ¿Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas?	84
Figura 8. ¿Cumple con sus funciones con efectividad?	85
Figura 9. ¿Utiliza todas las herramientas disponibles para realizar sus actividades?	86
Figura 10. Ante situaciones difíciles, ¿Demuestra capacidad de respuesta?	87

Figura 11. ¿Promueve la participación de sus compañeros y busca la efectividad en el Área del trabajo?	88
Figura 12. ¿Propone ideas para mejorar el trabajo en su Área?	89
Figura 13. ¿Incentiva a sus compañeros para que se sientan identificados con los valores de la empresa?	90
Figura 14. ¿Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas del Área?	91
Figura 15. ¿Desarrolla planes como parte integral del Área de Cajas?.....	92
Figura 16. ¿Colabora en mantener un clima laboral satisfactorio?	93
Figura 17. ¿Incentiva a sus compañeros para el logro de las metas del Área?	94
Figura 18. ¿Promueve a sus compañeros para que usen racionalmente los recursos de la empresa?.....	95
Figura 19. ¿Planifica y elabora actividades para realizarlos con sus compañeros y así lograr las metas?	96

Figura 20. ¿Administra con eficiencia y eficacia los recursos que se le otorgan?.....	97
Figura 21. ¿Planifica y elabora actividades para mejorar el clima laboral en su Área de trabajo?.....	98
Figura 22. ¿Promueve la participación para la creación de normas de convivencia en el Área?.....	99
Figura 23. Al conocer información de las promociones de venta, ¿La comparte con sus compañeros?.....	100
Figura 24. ¿Apoya a su compañero cuándo la carga laboral excede?.....	101
Figura 25. ¿Incentiva a sus compañeros para que logren el bono de productividad?.....	102
Figura 26. Condición laboral – competencias.....	103
Figura 27. Años de servicio – competencias.....	104
Figura 28. Nivel de instrucción – competencias.....	105
Figura 29. ¿Alguna vez ha atendido más de 30 clientes por hora?.....	106
Figura 30. ¿Desarrolla planes para atender con todo su potencial?.....	107

Figura 31. ¿Se plantea atender con todo su potencial diariamente?	108
Figura 32. ¿Se propone diariamente la cantidad de clientes que deben atender?.....	109
Figura 33. ¿Analiza cuál es la cantidad de clientes que atendió al día?	110
Figura 34. ¿Demuestra interés en conocer las promociones para realizar mejor su trabajo?	111
Figura 35. ¿Alguna vez ha pasado por el scanner más de 20 productos por minuto?	112
Figura 36. ¿Le evalúan constantemente en el proceso de pasar productos?	113
Figura 37. ¿Establece mecanismos para mejorar su rapidez en la atención?	114
Figura 38. ¿Analiza si sus procedimientos al pasar los productos son los más adecuados?.....	115
Figura 39. ¿Enfatiza su trabajo en pasar más productos por minuto?...	116
Figura 40. ¿Se propone acciones para pasar más productos por minuto?	117

Figura 41. ¿Cumple con eficiencia los protocolos de atención al cliente?.....	118
Figura 42. ¿Considera que es importante el uso racional de los recursos de la empresa?	119
Figura 43. ¿Reporta a su supervisor cuando falta algún recurso?	120
Figura 44. ¿Optimiza la maquinaria a su cargo para el cumplimiento de sus funciones?.....	121
Figura 45. ¿Alguna vez han puesto su nombre en el libro de reclamaciones?	122
Figura 46. ¿Alguna vez se han quejado de su trabajo ante su supervisor?	123
Figura 47. ¿Alguna vez ha salido colaborador del mes?	124
Figura 48. ¿Propones acciones para mejorar la atención al cliente?.....	125

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de competencias del personal	144
Anexo 2. Cuestionario de cumplimiento de metas	147
Anexo 3. Matriz de consistencia	150
Anexo 4. Validez del instrumento.....	151

RESUMEN

La presente investigación trata sobre las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá Tacna y su relación con el cumplimiento de metas en el periodo 2015, para ello determinaremos si existe relación entre esas dos variables. Se planteó la hipótesis consistente en que las competencias del personal tienen relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015. El tipo de investigación es básica, de naturaleza descriptiva correlacional, se mide la correlación existente entre dos o más conceptos o variables en el periodo de tiempo determinado, 2015. Después del análisis de resultados, realizados con base en cuestionarios, se pudo determinar que efectivamente existe una correlación entre las competencias del personal y el cumplimiento de metas. Se pudo determinar también que las competencias técnicas, competencias sociales y competencias participativas se relacionan con las metas de productividad, velocidad y atención al cliente.

Palabras clave: atención al cliente, competencias del personal, cumplimiento de metas, productividad y velocidad.

ABSTRACT

The present investigation is about the personnel competencies of the Cash Area of Plaza Vea Tacna and its relationship with the fulfillment of goals in the 2015 period, for this purpose we will determine the relationship that exists between these two variables. The hypothesis was set consisting in that the personnel competencies are related to the fulfillment of goals in the Cash Area of Plaza Vea sede Tacna, 2015 period. The type of research is basic, of descriptive correlational nature, it is measured the existing correlation between two or more concepts or variables in the given period of time, 2015. After analyzing the results, based on questionnaires, it could be determined that there is actually a correlation between the personnel competencies and the achievement of goals. It could be also determined that technical competencies, social competencies and participatory competencies are related to productivity, speed and customer service goals.

Keywords: customer service, staff skills, goal fulfillment, productivity and speed.

INTRODUCCIÓN

La importancia de las competencias dentro de cualquier organización es un tema de mucho interés, no sólo en la actualidad, ya que desde la década de los setenta muchos autores las han estudiado y descrito de diversas formas. Sin embargo, a pesar de existir gran información, con frecuencia en las organizaciones se exigen resultados y consecución de metas sin identificar adecuadamente las competencias que influyen positivamente para su logro.

Este estudio se lleva a cabo porque pretende determinar la relación de las competencias del personal del Área de Cajas con el nivel del cumplimiento de metas. Asimismo, determina la relación de la productividad con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015 y establece la relación de cumplimiento de metas con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015. Las competencias se han convertido en un factor determinante dentro de cualquier organización, es por eso que trataremos de dar respuestas a las necesidades de esta empresa con la investigación.

Dentro del Capítulo I, denominado Planteamiento del Problema, encontraremos la razón de esta investigación, que es averiguar si es que las competencias del personal del Área de Cajas tienen relación con el cumplimiento de metas de Plaza Veá en el periodo 2015. Para determinar este problema se plantearon objetivos e hipótesis, la justificación correspondiente, las limitaciones de estudio y la operacionalidad de ambas variables.

El Capítulo II, corresponde al Marco Teórico, donde se da a conocer los antecedentes, las bases teóricas, la razón de ambas variables, el contexto de estudio, entre otras características, de la investigación realizada en el Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna en el periodo 2015.

El Capítulo III, referente a la Metodología de la Investigación, está conformado por el tipo de diseño de investigación, la población existente, el instrumento de estudio y la técnica que se utilizó.

Por último, en el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de medición, además de las conclusiones y recomendaciones sugeridas por mi persona.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En estos tiempos el término competencias se ha convertido en una tendencia para muchas organizaciones, ya que con el desarrollo de estas se está logrando tener resultados mucho más efectivo en cuanto al cumplimiento de metas.

Si bien es cierto en el Área de Cajas se trabaja a través de metas, el objeto de este estudio se enfoca en determinar si existe relación entre las competencias que tiene el personal y dichas metas; es decir, se quiere tener la certeza de que el personal cuando está capacitado y preparado puede enfrentar y manejar adecuadamente cualquier eventualidad de modo que logre alcanzar la meta trazada.

Actualmente hay mucha insatisfacción por el público consumidor de Plaza Vea Sede Tacna. Los clientes tienen diversos inconvenientes en el momento de su compra, dentro de los cuales tenemos problemas en el trato y la atención que se brinda al cliente, el tiempo que se demora el cajero en registrar los productos por la máquina registradora y embolsarlos, las

molestias de los clientes por el excesivo tiempo de espera para que sus productos puedan ser registrados y cobrados por el cajero encargado, así como también los inconvenientes con la diferencia de precios entre el precio de góndola y el precio que figura en la máquina registradora; esos son algunos de los principales problemas que existen durante el proceso de la compra de cualquier cliente.

Reconociendo que en el Área de Cajas los colaboradores tienen ciertas competencias ya sean técnicas, sociales y/o participativas, investigaremos si las competencias mencionadas tienen relación con la productividad (entiéndase esta como el número de transacciones por hora que realizan los cajeros), la velocidad (que vendría a ser el número de productos por minuto que pasan por la máquina registradora) y la atención al cliente que se mide a través de la cantidad de reclamaciones que recibe Plaza Vea al mes.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre las competencias del personal con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Vea sede Tacna, periodo 2015?

1.2.2 Problema específico

- a) ¿Existe relación entre las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna con la productividad, periodo 2015?
- b) ¿Existe relación entre cumplimiento de metas con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las competencias del personal con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá Tacna, periodo 2015.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la productividad con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.
- b) Determinar la relación que existe entre cumplimiento de metas con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

1.4 Formulación de la hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

Las competencias del personal tienen relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

H_0 Las competencias del personal no tienen una relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

H_1 Las competencias del personal tienen relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

1.4.2 Hipótesis específicas

a) Existe relación entre la productividad y las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

H_0 La productividad no se relaciona con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015

H_1 La productividad se relaciona con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

b) Existe relación entre el cumplimiento de metas y las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

H₀ El cumplimiento de metas no se relaciona con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

H₁ El cumplimiento de metas se relaciona con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

1.5 Justificación de la investigación

En la actualidad las competencias nos indican cuales son las habilidades, los conocimientos y las capacidades para desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo; por eso se debe identificar lo que el personal es capaz de hacer, la forma en la que puede verificarse si lo que hizo está bien y las condiciones en las que el personal desempeñó sus funciones.

Con las competencias bien identificadas podremos estar en condiciones de determinar si es que estas influyen en el cumplimiento de metas y así se podrá resolver inconvenientes que se presenten y que

perjudiquen el logro de estas; entonces, al reconocer estas competencias será muy probable solucionar los problemas que tiene el Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna; al medir el servicio que se brinda, con el resultado, se puede conocer y mejorar el servicio que se está prestando para que los consumidores tengan una mejor experiencia de compra. De esta misma forma se tiene que determinar si es que la productividad, la velocidad y la atención al cliente también son influidos por las competencias del personal.

Las competencias deben permitir asumir el rol que corresponde a cada uno de los colaboradores de la mejor manera, de tal forma que el desempeño que tienen permita tomar las decisiones correspondientes sin importar el contexto en el que se encuentre.

Las competencias no solo deben sustentarse en aspectos técnicos sino también en valores con los que el personal de Cajas debe contar como parte de su formación, estas competencias se conciben como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencias adecuadas. Por ello, en el caso de la atención al cliente que se brinda en el Área de Cajas, las competencias tienen una importancia fundamental.

La importancia de este trabajo es determinar si las competencias del personal del Área de Cajas influyen en el cumplimiento de metas del Área

para así contribuir al logro de los objetivos de Plaza Vea sede Tacna periodo 2015.

1.6 Limitaciones de la investigación

Se manifiesta contar ciertas limitaciones para la realización de esta investigación, ya que mucha información del Área que se va a trabajar es de acceso restringido.

1.7 Operacionabilidad de las variables e indicadores

1.7.1 Identificación de variables

a) Variable independiente

X: competencias

b) Variable dependiente

Y: cumplimiento de metas

1.7.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables e indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACION	OPERACIONALIDAD
“Competencias del personal”	Son los pensamientos y/o comportamientos de una persona que hace que su desempeño sea superior comparado con el desempeño comprometido (McClelland (1973), 2011)	<ul style="list-style-type: none">• Competencias técnicas• Competencias sociales• Competencias participativas
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACION	OPERACIONALIDAD
cumplimiento de metas	Son los objetivos trazados por la empresa, es el fin que deben alcanzar las acciones de los trabajadores, pueden ser mensuales y anuales (Hitt, 2006)	<ul style="list-style-type: none">• Número de transacciones por hora-• Número de productos por minuto.• Número de reclamaciones

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Se recopiló información de diferentes trabajos que guardan relación a la presente Tesis: “**Competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Vea sede Tacna y su relación con el cumplimiento de metas, periodo 2015**”, las que seguidamente se dan a conocer:

Según (Santamaría, 2015) en la realización de su tesis titulada “**Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa Repremarva de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua**” determinó las siguientes conclusiones:

En el proceso de recopilación de la información se pudo detectar que el personal no presenta las competencias necesarias para ocupar los cargos, por lo que se necesita tener una guía de competencias acorde a los puestos y funciones. Asimismo, la ausencia de proceso de inducción a sus funciones y responsabilidades dentro del cargo hace que el personal desconozca sobre el puesto y las habilidades que debe poseer dentro del mismo para desempeñarse de una manera eficaz, efectiva y proactiva. La

ausencia de un sistema de selección de personal lleva como consecuencia tener una excesiva rotación e inestabilidad en los colaboradores por no ser evaluados en base a un proceso técnico de reclutamiento y selección de personal. Se evidencia que la empresa no establece un proceso técnico para seleccionar al personal es por eso que los postulantes no pasan por pruebas psicológicas y más aún por una entrevista, por ello la empresa no cuenta con el personal idóneo para ocupar los diferentes cargos en cada uno de los de los departamentos.

Según (Guerrero, 2015) en la realización de su tesis titulada **"Gestión por Competencias Laborales y la Productividad del Recurso Humano de la Empresa PUBLIGRABADOS de la ciudad de Ambato"** determinó las siguientes conclusiones:

Se precisó que el desarrollo de las competencias y habilidades del personal no se están realizando eficazmente, pero es importante tener en cuenta que para lograr un desenvolvimiento eficiente se requiere de un clima laboral favorable y amigable, de esta manera, crea una fuerza laboral más productiva orientada a la obtención de buenos resultados, por lo que el personal debe estar en constante capacitación. Y que cada miembro de la empresa debe estar consciente de la importancia de planificar, utilizar y controlar apropiadamente cada recurso que le ha sido confiado, porque de

esa manera contribuirá al logro de los objetivos establecidos, contribuyendo a una mayor producción y rentabilidad. Asimismo, la aplicación de métodos de evaluación y control en la productividad de la empresa deben ser mejorados permanentemente para reducir el riesgo de pérdidas y prevenir las mismas, pues de ello dependerá mantenerse en el mercado y hacer frente la competencia desleal.

Según (Vera, 2012) en la realización de su tesis titulada ***“Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna/2010”*** determino las siguientes conclusiones:

En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales son insuficientes; puesto que las competencias conceptuales, humanas y técnicas no contribuyen al direccionamiento de las actividades y procesos que se desarrollan a nivel administrativo y técnico; lo que representa en general una debilidad gerencial de la organización a estudio. En el Gobierno Regional de Tacna la gestión organizacional es deficiente; ya que se evidencia que en la organización no existe delegación de actividades, y la ausencia de grupos de trabajo lo que no permite realizar las labores eficientemente. En cuanto a la dirección, se evidencia que este está presente en la organización, sin embargo, es un ítem que debe tratarse con

cuidado puesto que, al estar relacionado con el factor humano, al no ser tratado adecuadamente constituye una debilidad de la organización. En cuanto al control, no existe como delegación de esta actividad en las áreas operativas, lo que puede generar información que sin la debida verificación puede conllevar a la utilización en la toma de decisiones de información con bajo grado de veracidad. En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionadas con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera estrecha congruencia entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor.

Según (Hernández, 2012) en la realización de su tesis denominada ***“Las influencias de las competencias laborales del personal de Scotiabank Perú S.A.A. agencia ZOTAC en la satisfacción del cliente proponiendo un programa del mejoramiento de competencias laborales del personal”*** determinando las siguientes conclusiones:

De los 7 indicadores de satisfacción del cliente, sólo 03 de ellos son positivos (A, F y G) lo cual nos prueba la hipótesis que existe una correlación directa entre el nivel de competencias laborales del personal de

Scotiabank (agencia ZOFRATACNA) con la satisfacción del cliente respecto a: “Ambiente interior del local”, “liquidez suficiente para cubrir necesidades de clientes” y “Productos y servicios ofertados”. Los ítems B, C, D y E son negativos y tienen una correlación inversa, lo que nos muestra que van en desmedro de la satisfacción de los clientes. Especial interés se debe dar al ítem E que corresponde al indicador: “Personal suficiente para la atención” y que en opinión de los clientes se encuentran muy insatisfechos. La presente investigación permitió conocer los niveles de las competencias laborales del personal de la Institución Financiera Scotiabank – Agencia ZOFRATACNA. En este sentido, se halló que 02 de los 05 trabajadores evaluados (40%) se ubican en un nivel óptimo; 02 en un nivel regular (40 %) y solo 01 de ellos se ubicó en un nivel deficiente (20 %). Debemos recordar que la misión y visión empresarial Scotiabank pueden no llevarse a cabo si se cuenta con recursos humanos con niveles deficitarios en sus competencias laborales. Los niveles de satisfacción del cliente de la Institución Financiera Scotiabank – Agencia ZOFRATACNA se evaluaron según sus indicadores, pues no se contó con un instrumento que permitiera determinar una puntuación y nivel global de satisfacción del cliente. En ese sentido, se determinó que los siguientes indicadores “Ambiente interior del local”: registro un 72 % de clientes satisfechos; “Liquidez suficiente para cubrir necesidades de clientes”: registro con un 60

% de clientes satisfechos y “Productos y servicios”: sumo un 73 % de clientes satisfechos con este indicador. Al respecto, se determinó que estos 03 indicadores de satisfacción registraron un porcentaje mayor al 50 %, es decir, con una mayoría importante de clientes satisfechos.

Contrariamente a estos resultados, se encontró que el indicador “Personal suficiente para la atención” registro un alto porcentaje de clientes con un nivel de satisfacción Muy bajo (63 %). Se trata del indicador con el menor porcentaje de satisfacción.

Otros 03 indicadores también registraron niveles bajos de satisfacción: “Atención a reclamos”: obtuvo un 58% de clientes con un nivel Bajo de satisfacción; “Solución a dudas”: obtuvo un 40% de clientes con un nivel Bajo de satisfacción y “Calidad de la atención del personal”: obtuvo un 39 % de clientes con niveles bajos de satisfacción.

Estos tres indicadores están directamente relacionados a las competencias laborales del personal, pues según las percepciones de los clientes, el personal que labora en la Institución Financiera Scotiabank no estaría a la altura de las necesidades y exigencias de los clientes plantean.

Naval, (2010) en su trabajo presentado al que título ***“Análisis de las competencias laborales y su relación con el compromiso del personal de la Institución Financiera Mi Banco – agencia Tacna en el 2009”*** determinó las siguientes conclusiones:

El tipo de investigación fue aplicada y de características descriptivo correlacionales; su diseño fue no experimental, cuya recolección de información fue de corte transversal. Se encuestó al total de la población constituida por 50 trabajadores distribuidos en las áreas de Negocios y Operaciones. Sobre el análisis de las competencias laborales se obtuvo un valor de 107,86 que permite concluir que el personal de la institución financiera Mi Banco- Agencia Tacna se caracteriza por unas competencias adecuadas. El indicador que más destacó fue el denominado “Competencias de comunicación”, seguido por el indicador “Competencias de trabajo en equipo”, siendo el indicador más bajo en de “Competencias de conciencia global”. Con respecto a la variable de compromiso institucional se obtuvo un valor de 58,78 que permite concluir que el personal de la Institución Financiera MIBANCO – Agencia de Tacna presenta un nivel de compromiso adecuado. Al analizar por indicadores fue el indicador denominado “Compromiso afectivo” es el de mayor evaluación, seguido por el indicador “Compromiso normativo”, siendo el indicador más bajo el de “Compromiso de continuidad”. A través del coeficiente de

correlación de Pearson se pudo concluir que el valor de $r = 0,907$ implica que existe una relación directa y significativa entre las competencias laborales y el compromiso del personal de la Institución Financiera MIBANCO – Agencia Tacna.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Competencias

2.2.1.1 Definición de competencias

Competencia viene de una derivación del latín *competeré*, que quiere decir *te compete*, en otras palabras, que eres responsable de algo.

Para (Spencer, 1991) manifiesta que *“una competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (p.89).*

Una competencia es la capacidad de movilizar un cúmulo de recursos cognoscitivos como los conocimientos, capacidades o información para enfrentar con pertinencia a un grupo de situaciones que se presentan en un momento determinado; las competencias son necesarias para producir resultados en una organización.

Competencia es un concepto un poco complejo ya que puede llegar a ser sinónimo de: idoneidad, suficiencia, capacidad, habilidad, maestría o hasta excelencia. La competencia es una estructura basada en recursos personales (conocimientos, habilidades, cualidades o aptitudes) y recursos ambientales (relaciones, documentos, información) que se movilizan para poder conseguir un desempeño (Boterf, 2001).

Según Martha Alles las competencias son características de personalidad que suscitan comportamientos que a su vez estos generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, 2006).

José María Saracho resalta que la competencia es la capacidad que posee una persona para realizar un comportamiento que le permitirá conseguir un resultado superior que el de otra persona en circunstancias similares y con los mismos recursos a su alcance. (Saracho, 2011).

Según (McClelland (1973) las competencias son los pensamientos y/o comportamientos de una persona que hace que su desempeño sea superior comparado con el desempeño comprometido.

Para (Boyatzis, 1982) las competencias son características subyacentes de una persona que lo encaminan a un rendimiento superior; sin embargo, el conocer las competencias que la persona utiliza o posee

no proporciona el conocimiento necesario para augurar su rendimiento en la organización. Para ampliar nuestra capacidad predictiva se debería entender el compromiso que la persona tiene hacia su trabajo y a la organización a la que pertenece.

Una competencia supone que la persona que la tiene sabe hacer las cosas, pero no mecánicamente si no con conocimiento de causa, con cierta habilidad y destreza que le permite ser y hacer con los otros. Una competencia es, en este sentido, una capacidad cognitivo- conductual, lo que equivale al potencial que posee una persona para poner en uso los conocimientos adquiridos con ciertas habilidades de pensamiento en ejecuciones diversas que se despliegan en contextos sociales. (Rubio, 2009, pág. 19).

La definición de las competencias como una función del desempeño superior dio origen a lo que después se conoció y difundió como retorno sobre la inversión en temas de capacitación, ya que modelo sostiene que cuanto más competente es una persona (es decir cuánto más capacitada esta para realizar una tarea determinada) menor es el costo (en términos de tiempo, esfuerzo y motivación) de sus comportamientos para alcanzar sus metas. (Thomas Gilbet 1978 citado en Saracho, 2011).

En México según el organismo CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral) define competencia laboral como una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas también son necesarias, pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo (Vargas, 2004).

Según INTECAP (instituto técnico de capacitación y productividad) define competencias en el ámbito laboral como conjunto de actitudes destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para realizar una función productiva con calidad, una persona es competente cuando es capaz de desempeñarse de manera eficiente para lograr los resultados esperados. (INTECAP, 2001).

También se puede decir que una competencia es una característica personal que diferencia a una persona de otras; estas características son las que hacen que una persona sea más competente que otra. Estas características comprenden motivos, rasgos de personalidad, percepción y asunción de rol, habilidades y conocimientos. (Gutiérrez, 2010).

Las competencias son las capacidades o la disposición que tiene una persona para solucionar problemas reales y para generar nuevos conocimientos. Tiene fundamento en la intersección de tres elementos contribuyentes: el individuo, la especialidad y el contexto. Ser competente es ser talentoso. (Howard Gardner citado en Gutiérrez, 2010).

2.2.1.2 Modelos para determinar las competencias

Existen diferentes modelos para determinar las competencias, de los cuales tomaremos los tres más utilizados. Sin embargo, cabe mencionar que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de este modelo dependerá mucho de cada organización.

2.2.1.3 Modelo conductual

Se centra en individuos con desempeño superior, es decir, se orienta a aquellos trabajadores que realizan exitosamente sus funciones y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de fijarles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una fundamental influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización. (Mertens 1996 citado en Becerra, 2012).

Para este modelo el concepto de competencias es definido como:

“capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens 1996 citado en Becerra, 2012, p.6).

Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona tenga o no tenga cierta competencia. Ese modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que influyen en el comportamiento:

Variables visibles:

- Habilidades: talento, lo que una persona realiza con éxito
- Conocimientos: Lo que una persona sabe de un tema en particular

Variables no visibles:

- Valores / roles sociales: La imagen que una persona demuestra a otros.
- Autoimagen: La forma en la que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Una característica un patrón de conducta habitual.
- Motivos: pensamientos y preferencias que mueven la conducta de una persona.



Figura 1. Modelo del ICEBERG de Spencer y Spencer

Fuente: (Alles, Gestión por Competencias. El Diccionario, 2005)

a) Tipología de competencias

Existen tipologías o clasificaciones entre las que destacan

Componentes “umbral” o “esenciales”: Son aquellas competencias requeridas por la organización, para lograr un cumplimiento promedio por lo menos que sea mínimamente adecuado de los trabajadores.

Competencias diferenciadoras: Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores que tienen desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.

Competencias Genéricas: son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un grupo amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales pertenecientes de diferentes entornos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras. (Haygroup citado en Mayeline y Francisca, 2012).

De igual modo, el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1991) recoge seis grupos de competencias genéricas:

Tabla 2
Competencias genéricas de Spencer y Spencer

Grupos	Competencias Genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientación al resultado ● Atención al orden, calidad y perfección ● Espíritu de iniciativa ● Búsqueda de la información
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Sensibilidad interpersonal ● Orientación al cliente
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Persuasión e influencia ● Conciencia organizativa ● Construcción de relaciones
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de los otros ● Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal ● Trabajo en grupo y cooperación ● Liderazgo en grupos
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ● Pensamiento analítico ● Pensamiento conceptual ● Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Autocontrol ● Confianza en sí mismo ● Flexibilidad ● Hábitos de organización

Fuente (Spencer, 1991)
Elaboración: propia

Este modelo conductual tiene algunas críticas que entre otras son:

La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al núcleo de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.

La diferencia entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y quizás es simplemente una cuestión de matiz.

Los modelos son históricos, es decir, guardan relación con el éxito de esos tiempos y por ende son menos apropiados para organizaciones muy cambiantes.

2.2.1.4 Modelo funcional

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias tiene como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración Británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque las organizaciones son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues considera que su funcionamiento necesita de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo

tiempo que la organización como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens 1996 citado en Mayeline Becerra, 2012).

Para este modelo el concepto de competencia es definido como:

“Capacidad real que posee el individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto” (Maisselot, 2005 citado en Mayeline Becerra, 2012, p.10)

“Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.” (Fernández 2005 citado en Mayeline Becerra Gálvez, 2012, p.10).

a) Tipología de las competencias

Según (Fundación Chile 2004 citado en Mayeline Becerra, 2012) Institución encargada de liderar el trabajo sobre competencias en Chile, ha empleado un modelo que clasifica las competencias en función de su naturaleza, contextos en que se desarrollan, y usos más habituales. Los tipos de competencias identificados son:

Competencias básicas: Se desarrollan principalmente en la educación inicial, y comprenden aquellos conocimientos y habilidades que

permiten progresar en ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Son mínimas para desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo.

Competencias de empleabilidad: Capacidades requeridas especialmente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse en el mundo del trabajo.

Competencias conductuales: Son aquellas que explican desempeños superiores en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea.

Competencias funcionales: denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que conforman una función laboral, según estándares establecidos por la organización. Que a su vez se dividen en:

Específicas: Están circunscritas a determinados puestos de trabajo y/u ocupaciones.

Transversales: son aquellas relevantes a una gran cantidad de ocupaciones dentro de un sector productivo, o incluso para todos los sectores productivos.

El caso más representativo de aplicación del modelo funcional al marco de las competencias, es el sistema nacional de competencias laborales del Reino Unido, desarrollado a partir del documento básico que en 1980 dio origen a la nueva iniciativa de capacitación, que enfoca sus esfuerzos en la descripción de productos y resultados frente a la descripción de procesos. (Mertens 1996 citado en Mayeline Becerra Gálvez, 2012)

2.2.1.5 Modelo constructivista

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para reconocer y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se vinculan. La competencia se construye, no solo a partir de la función que sobresale del mercado, sino que es la única que entrega una consideración a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Sugiere que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además, parte de la premisa que la participación de las personas se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar

disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar (Mertens 1996 citado en Mayeline Becerra Gálvez, 2012)

Para el modelo constructivista las competencias son definidas como:

“habilidades conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.”

(Tobón S. citado Mayeline y Francisca, 2012)

En resumen, los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación
- Mejor desempeño (conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona
- Lo que la persona es capaz de hacer (constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

2.2.2 Clases de competencias

Se puede llamar un diccionario de competencias a una relación, codificación y definición de cada una de las competencias necesarias en forma general para lograr los objetivos de una empresa, y de forma

específica, el desempeño de los distintos puestos de trabajo. En el diccionario las competencias están clasificadas ya que pueden pertenecer a distintas áreas de trabajo. Existen diversas corrientes en cuanto a las posibles clasificaciones de competencias y existen muchos autores que han escrito sobre ello. Las organizaciones utilizarán la clasificación que mejor se adapte a las necesidades de la misma.

Competencias básicas: son las competencias mínimas para acceder a un puesto.

Competencias genéricas: se refieren a comportamientos, actitudes y aptitudes propias de diversos ámbitos de función como trabajo en equipo, capacidad de negociación, etc.

Competencias específicas: son las que se relacionan con los aspectos del puesto. (Sagi, 2004)

Clasificación de las competencias:

- **Técnicas:** se refieren al nivel de dominio de ciertas tareas. Según el autor (posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello).

- **Metodológicas:** se ocupan de la capacidad de aplicación de procedimientos. Citando a Bunk (posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo).
- **Sociales:** esta competencia trata sobre las relaciones interpersonales en el puesto de trabajo. Para el autor (posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal).
- **Participativas:** se refieren a los aspectos organizativos, responsabilidad, compromiso, implicación, etc. Según Bunk (posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades) (Bunk Gerhard citado en Luis Sagi, 2004).

2.2.3 Cumplimiento de metas

Son los objetivos trazados por la empresa, es el fin que deben alcanzar las acciones de los trabajadores, pueden ser mensuales y anuales, las metas son importantes porque nos sirven para medir y evaluar, retroalimentar a los trabajadores y tomar medidas correctivas, al alcanzar la meta también se está midiendo el desempeño de los trabajadores actuales.

2.2.3.1 Definición de metas

Es el resultado deseado y planeado, un objetivo conocido, un punto final anhelado personalmente u en una organización que en algún momento del desarrollo es asumido.

Es similar a la finalidad u objetivo, al que se han dirigido acciones, es el resultado esperado guiado por un fin. (Hitt, 2006).

Las metas son declaraciones de principios o propósitos que se tienen, suelen ser generales o visionarias, (Diezma & Jiménez Lara, 1996)

Las metas son elementos necesarios para construir un puente entre el presente y un futuro deseado, prácticamente son declaraciones de lo que se necesita realizar para alcanzar lo deseado. Las metas son amplias, pero a la vez definidas y claras, escritas en forma simple y breve, no

necesariamente es un deseo, pero lo que sí es una declaración destinada para ser realizada (Goodstein y Nolan, 1998)

Para (Valdivia, 1982) las metas son la dirección eficaz de las actividades y con la colaboración y el compromiso de todos los miembros de la organización se logrará obtener los resultados.

Podría decirse que una meta es un pequeño objetivo que nos llevara a conseguir el objetivo como tal, también se puede entender como meta a los objetivos en términos cualitativos y cuantitativos, son como pequeños procesos que se deben seguir y terminar para poder alcanzar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas en si conforman el objetivo, una sumatoria de metas son un objetivo.

2.2.3.2 Características de las metas

El establecimiento de metas es un proceso para administrar el desempeño es por eso que las metas eficaces tienen efectos significativos y positivos en el desempeño, hay ciertas características que hacen de una meta eficaz y estas pueden captarse de una manera fácil de recordar mediante este acrónimo “SMART” (inteligente). Las metas “SMART” tienen cinco características clave:

Específica: las metas deben ser lo más concretas posibles, cada trabajador debe saber lo que se pretende hacer.

Medible: para saber si una meta es suficientemente específica debe ser posible medirla tanto en su progreso como en su resultado final.

Alcanzable: una meta específica que se puede medir sería poco probable lograr si cuando quienes participan en su logro no están de acuerdo con ella, el objetivo debe ser ambicioso, un reto, pero no imposible.

Realista: las metas fáciles no son eficaces y las metas difíciles tampoco lo son; ya sea porque las metas fáciles no inspiran motivación alguna y las metas difíciles se creen que son imposibles de alcanzar, ninguna de estas dos resulta. Las metas deben desafiantes, pero aun así factibles de alcanzar.

Tiempo: para ser eficaces las metas además de ser específicas, alcanzables, factibles de medir y realistas deben tener un límite de tiempo; las metas exigen que se determine el tiempo específico en el que deben lograrse. (Hitt, 2006).

2.2.3.3 Teoría neoclásica

La Teoría neoclásica cuyos autores considerados dentro de esta teoría como Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C.

Davis, Louis Allen Harold Koontz, no tienen puntos de vista divergentes ni tampoco buscan alinearse en una orientación común, no forman propiamente una escuela definida, si no es un movimiento heterogéneo, algunos autores la denominan como Escuela Operacional o Escuela del proceso administrativo, incluso la definen como enfoque universalista de la administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica y que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy.

Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados. (Chiavenato, 2000).

a) Características de la teoría neoclásica

- **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su

pensamiento era el de “la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica” (Chiavenato, 2000).

- **Reafirmaron de los postulados clásicos:** Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia. (Chiavenato, 2000).
- **Énfasis en los principios básicos de la administración:** Los principios de la administración que utilizaban los autores clásicos como leyes científicas, son retomados por los neoclásicos como criterios más o menos elásticos, en la búsqueda de soluciones administrativas prácticas, se basan en la presentación y discusión de principios generales de cómo planear, organizar, dirigir y controlar.
- **Énfasis en los objetivos y los resultados:** Mientras que la administración científica hizo énfasis en los métodos y en la racionalización del trabajo y la teoría clásica por su parte, en los principios generales de la administración, la teoría neoclásica, los considera medios en la búsqueda de la eficiencia, pero enfatiza

fuertemente los fines y los resultados, en la búsqueda de ésta. En este movimiento se encuentra un fuerte cambio hacia los objetivos y los resultados. (Chiavenato, 2000).

- **Eclecticismo en la teoría clásica:** Los autores neoclásicos a pesar de basarse mucho en la teoría clásica, son ampliamente eclécticos, es decir reúne lo que le parece verdadero y útil de varias teorías, y de esta manera recogen el contenido de casi todas las teorías administrativas a saber:
- **De la teoría de las relaciones humanas:** Se basaban y hacían énfasis en la Organización informal, las dinámicas de grupos, de comunicaciones y liderazgo. Se podría catalogar al respecto como una corriente humanista, donde enfatizan la maximización del capital de mano de obra mediante la socialización y establecimiento de comunidades productivas.
- **De la teoría estructuralista:** Retomas la importancia de las relaciones de la organización y el ambiente externo, el estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, la adopción paralela entre los conceptos de organización formal (teoría clásica) y organización informal (teoría de las relaciones humanas) intentando de este modo hacerlos compatibles.

- **De la teoría del comportamiento:** Conceptos recientes de motivación, estilos de administración, el comportamiento humano en las organizaciones, los conflictos organizacionales e individuales, equilibrio organizacional entre el sistema de recompensas y contribuciones.
- **De la teoría matemática:** Intento de aplicar la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, el enfoque de medición de resultados.
- **De la teoría de sistemas:** El enfoque de la organización compuesta por múltiples subsistemas su de integración y reciprocidad. (Chiavenato, 2000).

2.2.3.4 Administración por objetivos

Según Drucker, la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir son:

- La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.
- La innovación tanto en productos y servicios como en procesos.
- La productividad.

- La rentabilidad.
- Los recursos físicos y financieros.
- El rendimiento y desarrollo del directivo.
- El rendimiento y la actitud de los trabajadores.
- Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa.

Drucker explica que los directivos se veían envueltos en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacia donde se dirigían. Pero gracias a la Dirección por Objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos.

a) La teoría de la administración por objetivos

Surge a partir de la segunda mitad del siglo XX (1954), cuando el trabajo dejó de ser un fin en sí mismo y comenzó a transformarse en un medio únicamente. Esto debido a que los administradores iniciaron un enfoque que se fijaba más en los resultados que en los procesos. No bastaba con que una actividad estuviera bien realizada, este aprendizaje debía contribuir a los resultados de la organización y cumplir con el objetivo

que motivaba su realización. Esta nueva "idea" provocó una revolución en el pensamiento administrativo. (Ferdinand, 1954).

La Teoría Neoclásica dirigió la atención hacia los objetivos o finalidades de la organización, desplazando así la idea anterior de las llamadas "actividades-medio" donde el enfoque principal estaba basado en el "proceso" y la preocupación mayor en las "actividades", ahora todos se centraban en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación ahora dejó de ser "cómo" administrar y avanzó a "por qué" y "para qué" administrar. El énfasis se enfocó en hacer correctamente el trabajo más relevante para lograr los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal y preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Es un sistema para que los empleados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las

recompensas con base en dichos avances. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente. (Ferdinand, 1954).

La administración por objetivos es:

- Un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.
- Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.
- Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
- A través de ella los superiores y los empleados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
- Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

Por lo general un programa de Administración por Objetivos tiene cuatro componentes principales:

- **La especificidad de las metas:** Lograr el objetivo de una manera tangible.
- **La participación en la toma de decisiones:** El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- **Un plazo explícito:** Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- **Retroalimentación acerca del desempeño:** En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.
(Ferdinand Drucke, 1954)

b) Orígenes de la administración por objetivos

La Administración por Objetivos (APO) o Administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido actualmente el cual se identifica con el pragmatismo y el sentido demócrata de la Teoría Neoclásica. Su creador, Peter F. Drucker, en su libro “The Practice of Management” presenta por primera vez este modelo como

solución a los problemas de su época, causados por la crisis de 1929 en EEUU. La empresa privada estadounidense enfrentaba presiones por parte del gobierno, quienes querían ejercer más control y entrometerse más en los asuntos económicos del país. Se percibía entre los altos ejecutivos de las empresas de la época cierta apatía y resistencia con los controles ejercidos por sus superiores, lo cual generó tensiones entre unos y otros.

En la búsqueda del equilibrio entre las partes y sus objetivos, Drucker sugiere ideas como la descentralización y la administración por resultados, aumentando la participación, descentralizando las decisiones, permitiendo el autocontrol y la autoevaluación y proporcionando más libertad y flexibilidad a los controles existentes.

c) Características de la administración por objetivos:

La Administración por objetivos es una técnica de dirección de actividades mediante la planeación y el control administrativo, fundamentada en el principio que dice que: “para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes qué negocio está realizando y a dónde pretende llegar. Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La administración por objetivos presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de los objetivos departamentales.
- Énfasis en la medición y el control de resultados.
- Evaluación, revisión y modificación continuada de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos.
- Apoyo constante del staff. (Chiavenato, 2000)

d) Determinación o fijación de objetivos:

Aspectos a considerar para la determinación o fijación de objetivos:

- Los objetivos son de los individuos y no de la empresa. La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- Los objetivos son básicamente necesidades por satisfacer.
- Los empleados tienen una lista muy grande, de necesidades, objetivos y metas personales.

- Los objetivos de los empleados no son siempre similares a los objetivos y metas de la empresa, sin embargo, éstos no deben estar en conflicto con los de la organización, el objetivo de la gerencia es lograr su compatibilidad.

La importancia de los objetivos puede evaluarse a partir de los siguientes aspectos:

- Proporcionan a la organización una directriz precisa, orientada a un fin común.
- Permiten el trabajo en equipo.
- Son una base segura para verificar el valor de las metas y los planes.
- Permiten prever el futuro, evitando el azar.
- Orientan adecuadamente la asignación de recursos.

Características estructurales de la administración por objetivos: “Qué hacer”:

- Los ejecutivos de la organización fijan propósitos a corto y a largo plazo.
- Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.

- Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Características de comportamiento de la administración por objetivos: “Cómo hacer”:

- Hacer énfasis en el compromiso propio de los gerentes en relación con las metas.
- Hacer énfasis en el autoanálisis del desempeño y en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
- Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y a la orientación específica por parte del superior. (Chiavenato, 2000)

e) Criterios para la selección de objetivos

Deben establecerse de acuerdo con las prioridades y la contribución de los trabajadores al logro de los resultados claves de la empresa. Algunos criterios son:

- Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.

- Centrar los objetivos en metas derivadas.
- Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

f) Jerarquía de objetivos

Las organizaciones persiguen más de un objetivo, lo cual hace necesario determinar su jerarquía y prioridad según su contribución a la organización. Esta jerarquía puede sufrir cambios, ya sea en ubicación o sustitución.

- Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en función de su contribución relativa a lo organización como una totalidad.

- La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.
- Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.
- Tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados. (Chiavenato, 2000)

g) Desventajas de la administración por objetivos:

Según Agustín Reyes Ponce señala dos desventajas en la administración por objetivos

- La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.
- La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa APO, aumenta el volumen de papeleo en una empresa. (Ponce, 2005)

h) Planeación estratégica y planeación táctica

La estrategia se refiere a la movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. La diferencia entre estrategia y táctica consiste en el alcance, plazos y el nivel organizacional que las establece. (Chiavenato, 2000)

i) Planeación estratégica

Según (Chiavenato, 2000), se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una definida estrategia para lograr los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo, exige cuatro fases definidas así:

- **Formulación de los objetivos organizacionales:** En esta primera fase, la empresa define los objetivos globales que busca alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
- **Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa:** Estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los

principales puntos fuertes (fortalezas) y puntos débiles (debilidades) existentes en la empresa. (Chiavenato, 2000)

- **Análisis del entorno:** Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos (amenazas) y retos (oportunidades). Este análisis generalmente abarca:
 - Los mercados atendidos por la empresa.
 - La competencia.
 - Los factores externos.
- **Formulación de alternativas estratégicas:** Se busca proponer las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor. (Chiavenato, 2000)

La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto o al mercado. De allí, el matriz producto/mercado con las diferentes alternativas estratégicas. Debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa, en las que se destacan las siguientes:

- Objetivos organizacionales globales.
- Actividades seleccionadas.
- Mercado previsto por la empresa.
- Utilidades esperadas en cada una de sus actividades
- Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
- Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
- Integración vertical.
- Nuevas inversiones en recursos para innovación o para crecimiento.

j) Desarrollo de los planes tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de la planeación táctica, es decir desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas que deben coordinar e integrarse.

Los planes tácticos se refieren a las principales áreas de acción:

- Planeación de nuevos procesos
- Planeación del desarrollo del producto/mercado.
- Planeación y desarrollo de recursos
- Planeación de las operaciones

Para que cada uno de estos 4 planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos.

Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo. (Humble John citado en Chiavenato, 2000)

k) Ciclo de la APO

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes. (Chiavenato, 2000, p.425)

l) Modelo de Humble

John W. Humble define la APO como un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y

desarrollarse. Es un estilo de gerencia exigente y estimulante". Provee los siguientes aspectos:

- Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
- Comprensión de los objetivos en todos los niveles. Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar.
- Creación de un plan para mejorar las funciones y contribución al interés general. Los cuales están ligados a los objetivos por departamento y organizacionales, aumentando tanto el compromiso como la contribución de estos objetivos.
- Establecimiento de condiciones adecuadas para el alcance de los objetivos. Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.
- Uso sistemático de la evaluación del desempeño. Logrando ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechando sus puntos fuertes, aceptando así la responsabilidad por su autodesarrollo.
- Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera. (Humble John citado en Chiavenato, 2000).

m) Modelo de Odiorne

George Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas.

- Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y determinación de objetivos organizacionales por alcanzar.
- Revisión de la estructura de la organización en base a los objetivos propuestos.
- A partir de las dos etapas anteriores, cada Gerente General establece propósitos y medidas de evaluación para sus gerentes de área, que a su vez estos proponen objetivos y medidas de evaluación para su propio trabajo.
- Acuerdo del gerente general y gerentes de las medidas de evaluación por todos los niveles, llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
- Seguimiento continuo sobre resultados periódicos del trabajo de los gerentes, frente a los plazos intermedios previamente establecidos en la etapa cuatro.
- Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo de los gerentes, de sus puntos fuertes y débiles, así como de aquellas medidas propuestas para su desarrollo.

- Evaluación del desempeño general de la organización como un todo.
(Odiorne George citado en Chiavenato)

n) Desarrollo de ejecutivos o gerentes

La administración por objetivos está estrechamente ligada con el Recurso Humano, esencialmente en los niveles gerenciales, por lo tanto, la APO es "... un proceso por el cual los gerentes del rango superior e inferior de una empresa identifican en conjunto sus objetivos comunes y definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que se esperan de él, empleando esas medidas como orientación para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros". En el fondo, la APO está estrechamente ligada a la motivación y al desarrollo personal del ejecutivo. (Humble John citado en Chiavenato, 2000).

Algunos administradores de alto nivel cometen el error de ver la APO, principalmente, como una herramienta de control y evaluación. Ciertamente, la APO puede contener ambos factores, pero ésta no es su idea principal. En general, el programa de desarrollo de ejecutivos sigue estas fases:

- Análisis de los resultados clave del ciclo de actividades.

- Plan de acción con prioridades.
- Evaluación del desempeño de los gerentes.
- Elaboración del próximo plan de acción.
- Entrenamiento individual y en grupo.

o) Evaluación crítica de la APO

La APO no es una fórmula mágica, solo es un medio para desarrollar un trabajo ordenado y consiente para llegar a conocer con razonable probabilidad el futuro resultado de las decisiones. Como la APO implica un proceso político, un proceso de planeación y un proceso de dirección es muy común que uno o más de esos tres procesos no funcionen bien es allí donde comienzan los problemas de la APO. (Chiavenato, 2000)

2.2.3.4.1 Los diez pecados capitales de la APO

Humble asegura que exigen 10 maneras de fracasar:

1. No lograr la participación de la Alta Gerencia.
2. Pregonar que la APO es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
3. Adoptar a la APO en un programa acelerado.
4. Fijarás solamente objetivos cuantificables.
5. Simplificar al extremo todos los procedimientos.

6. Aplicar la APO en áreas aisladas sin que la compañía participe globalmente.
7. Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior.
8. Concentrarse en los individuos e ignorar los problemas de grupo.
9. Inaugurar el sistema con una fiesta y no hacerle seguimiento para verificar como marcha.
10. Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose solo en los objetivos de la empresa. (Humble John citado en Chiavenato) (p.432).

p) Críticas de Levinson

Levinson destaca que la administración por objetivos no tomó en cuenta las raíces profundas emocionales y motivacionales de un gerente, pues puede colocarlo en una posición parecida a la de un conejillo de laboratorio, frente a sólo dos alternativas: acierta el camino en el laberinto y come, o de lo contrario, pasa hambre. Según Levinson la intención de la APO es sensata en cuanto a:

- Establecer funciones y medir el desempeño con relación a las metas propias del empleado.
- Hacer que el gerente general y el gerente del área examinen los mismos aspectos.

- Intentar que exista un acuerdo mutuo en cuanto a las obligaciones del gerente del área.

Según Levinson el proceso "ideal" de la APO debe estar acompañado de contactos muy frecuentes podría decirse a diario, pero separados del análisis salarial.

En conclusión, Levinson afirma que "la administración por objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son autodestructivos por sí solos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitada. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios. (Levinson Harry citado en Chiavenato, 2000, p.432).

q) Críticas de Lodi

El nivel de exigencia sobre los individuos es demasiado alto. Las personas deben ser preparadas para comprender y aplicar con criterio el método. Lodi asegura que la APO tiende a exigir mucho de cada uno y que

las personas deben ser preparadas para recibir el método y para poder aplicarlo con criterio. De lo contrario, podrán surgir diversos inconvenientes.

Lodi recuerda, incluso, que la formulación de una estrategia lleva a un conflicto entre los objetivos a largo y corto plazo. La planeación a largo plazo, permite comprender mejor el impacto futuro de las decisiones actuales, una mayor conciencia de los cambios económicos y sociales, la anticipación de cambios en las áreas que los requieren, y un incremento en la velocidad de la información relevante para mejorar el control e implementación de las decisiones futuras. Sin embargo, hay gerentes que desprecian objetivos estratégicos por buscar resultados espectaculares a corto plazo, perciben que el sistema de compensación premia el desempeño espectacular inmediato, en detrimento de una verdadera contribución a los resultados futuros de la empresa. (Bosco Lodi Joao citado en Chiavenato, 2000, p.433).

2.2.4 Supermercados peruanos

2.2.4.1 Historia

En 1994 un grupo de empresarios peruanos adquirió el Banco Internacional del Perú, con la visión de convertirlo en una entidad financiera líder en banca personal, al servicio de todos los peruanos. Dado el primer paso, comenzó el gran cambio instaurándose la Cultura Interbank, una

nueva manera de ver el negocio bancario buscando ser el mejor banco a partir de tener las mejores personas: nuestros colaboradores.

Este sólido grupo empresarial peruano está marcando la diferencia en rubros tan diversos como supermercados, con Plaza Vea, Vivanda y Mass, seguros de vida y accidentes con Interseguro, hotelería con Casa Andina y entretenimiento con CinePlanet, la cadena más importante de comida rápida en Perú, Bambos y en farmacias, la recientemente adquirida Inkafarma, entre otros.

SPSA, inició sus operaciones con el nombre de Supermercados Santa Isabel S.A. en 1993. La cadena creció durante la década de los noventa mediante la adquisición de las cadenas Mass y Top Market, y el arrendamiento del supermercado San Jorge.

Gracias a estas adquisiciones, Santa Isabel se consolidó como la segunda cadena de supermercados en el Perú.

En 1998, el grupo Holandés Royal Ahold, tercer minorista del mundo, se convirtió en copropietario de Santa Isabel, y fue incrementando su participación hasta asumir el control total de la empresa en mayo del 2002. Bajo la administración de Ahold, la empresa lanzó exitosamente el formato de hipermercados Plaza Vea. A inicios del año 2003, Ahold tomó la decisión de vender sus operaciones en Sudamérica.

El 11 de diciembre de 2003, el grupo financiero Interbank adquirió la totalidad de las acciones de Supermercados Santa Isabel, brindando a la empresa el respaldo financiero y el prestigio necesarios para que una cadena ahora 100% peruana pudiese continuar con el proceso de expansión iniciado por Ahold. Durante los años 2004 y 2005, la estrategia de la empresa se basó en la definición y consolidación de sus formatos, culminando con el lanzamiento de la nueva marca Vivanda, la transformación de las tiendas Minisol a Mass y una profunda mejora en calidad y servicios de Plaza Veá

En marzo de 2004, la Junta General de Accionistas aprobó cambiar la denominación social de Supermercados Santa Isabel S.A. por SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.

Desde el 2006, Supermercados Peruanos está teniendo un crecimiento constante, resultado de su plan de expansión, a través de la construcción de nuevas tiendas tanto en Lima como en Provincias se busca atender nuevos segmentos y en algunos casos remodelando tiendas ya existentes a fin de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

2.2.4.2 Naturaleza de Plaza Veá

a) Visión:

Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.

b) Misión:

Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida.

c) Valores:

- Trabaja en equipo.
- Ordenado y honesto.
- Muy trabajador.
- Actitud innovadora.
- Servicial.

Y en el 2007 fueron los primeros en llegar a provincias. Llevando modernidad a más ciudades del Perú. Continuamos nuestro retador plan de expansión en más de 25 provincias.

Se convirtió en una empresa de 1000 millones de dólares. Con certificaciones internacionales y nacionales que garantizan calidad.

Ha alcanzado grandes reconocimientos, se convirtió en la empresa del sector retail con mejor reputación en el Perú.

Su marca Plaza Vea es la más recordada por los peruanos según el estudio realizado por el diario Gestión en el 2012.

Ganadores de premios como:

- Creatividad empresarial.
- Excelencia Anda.
- 1 Effie de oro.
- Effie de plata.
- Amauta de plata.
- Great place to work.

Busca consolidar un sistema de eco eficiencia optimizando el uso de recursos para minimizar el impacto en el medio ambiente.

Impulsa más de 250 prácticas organizacionales que les ayuda a consolidar su cultura de éxito.

d) Estructura orgánica de supermercados peruanos

Presidente del directorio:

- Carlos Rodríguez Pastor Persivale

Miembros del directorio:

- Carlos Rodríguez Pastor Persivale
- David Fischman kalincaushy
- Julio Cesar Luque Badenes
- Juan Carlos Vallejo Blanco
- José Antonio Rosas
- Pablo Turner

Comité de gerencia:

- Juan Carlos Vallejo Blanco: Gerente general
- Sergio Agnello: Director de operaciones
- Gonzalo Rosell: Director de administración y finanzas
- Eduardo Gonzales de Boado: Director de Supply Chain
- Mariela Prado: Dirección de gestión humana y calidad
- Adelberto Muller: Dirección de marketing
- José Sejas: Dirección comercial
- Carlos Flores: Director de tecnología e informática.

e) Estructura orgánica del Área de Cajas

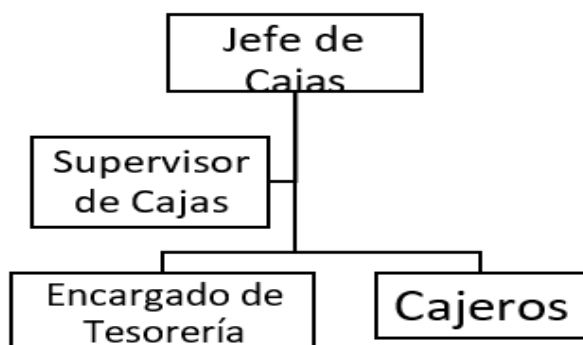


Figura 2. Estructura orgánica del área de cajas de Plaza Veá sede Tacna

Fuente: Supermercados Peruanos

Elaboración: Propia

2.2.4.3 Resultados de las metas del Área de Cajas

Tabla 3

Transacciones realizadas por hora

Horas	Cumplimiento	Transacciones
9	2%	71
10	4%	142
11	6%	213
12	8%	284
13	10%	355
14	20%	710
15	30%	1065
16	40%	1420
17	50%	1775
18	60%	2130
19	70%	2485
20	80%	2840
21	90%	3195
22	100%	3550

Fuente: Supermercados Peruanos sede Tacna

Elaboración: propia

Tabla 3*Referente de Área de Cajas de Plaza Vea Tacna*

	Meta realizada	Meta trazada
Número de transacciones diarias	3550	4000
Número de transacciones diarias por hora aproximadamente	250	300
Numero de cajeros por horas promedio*	25	25
Número de clientes atendidos por hora por cajero	12	15
Tiempo que utiliza el cajero por clientes en minutos	5.07	4.03

**Número de cajeros en horas establecidas*

Fuente: Supermercados Peruanos

Elaboración: propia

Tabla 4*Reclamaciones mensuales*

Meses	Reclamaciones
Enero	23
Febrero	19
Marzo	22
Abril	20
Mayo	27
Junio	24
Julio	31
Agosto	20
Septiembre	15
Octubre	15
Noviembre	21
Diciembre	32
Promedio total anual	21

Fuente: Supermercados Peruanos sede Tacna

Elaboración: Propia

2.2.5 Glosario de términos

Actitud: Es la disposición voluntaria de una persona frente a una situación en general, también es la exteriorización de la forma emocional para enfrentar una determinada circunstancia, puede ser actitud positiva o actitud negativa (RAE).

Aptitud: Es la habilidad o destreza de una persona o cosa que posee para realizar una determinada actividad, es la capacidad para el buen desempeño en una situación determinada. (RAE.)

Capacitación: Es un conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que una persona adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos que le van a permitir realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico. (RAE).

Competencias básicas: Son las que tienen conocimientos y habilidades que permiten integrarse a la sociedad. Son mínimas para desempeñarse en cualquier ámbito de desarrollo. (Mertens 1996 citado en Mayeline Becerra Gálvez, 2012).

Competencias de empleabilidad: Capacidades requeridas especialmente para ingresar, mantenerse, desarrollarse y desenvolverse

en el mundo del trabajo o en todo caso conseguir un nuevo empleo si se requiere. (Mertens 1996 citado en Becerra, 2012).

Competencias conductuales: Son aquellas que explican desempeños superiores en el mundo del trabajo, y que generalmente se verbalizan en términos de atributos personales más que estándares mínimos de desempeño de una actividad o tarea. (Mertens 1996 citado en Becerra, 2012).

Competencias funcionales: Frecuentemente denominada competencias técnicas, son las que se requieren para desempeñar actividades que son parte de una función laboral, según los estándares establecidos por la empresa. (Mertens 1996 citado en Becerra, 2012).

Competente: Una persona competente es aquella que pone en práctica sus competencias específicas que muestran su aptitud para lograr el objetivo, es alguien que posee un amplio rango de conocimientos y habilidades. (RAE).

Comportamiento: Es la manera en la cual se porta un individuo en cualquier acto social, es la forma de proceder que tienen las personas ante diferentes estímulos que reciben en el entorno en el que se desarrollan. (RAE).

Cualidades: Son características que individualizan a los seres vivos o a los objetos del resto de los componentes de su grupo o especie a la que pertenecen, la palabra cualidad hace referencia a las características que puede tener una persona, un objeto o una situación. Es un atributo que puede ser inherente a esa persona del mismo modo puede ser una cualidad adquirida y modificable con el paso del tiempo, las cualidades son muy diversas (RAE).

Deficiente: Falto o incompleto, que no puede cumplir del todo las funciones que se han sido conferidas. La deficiencia puede aplicarse tanto a cosas como a personas, en cuyo caso puede sonar como un término muy peyorativo y despectivo (RAE).

Desafiante: Que desafía, que provoca estímulo, algo o alguien que no busca un logro sin importancia, se refiere a un objetivo que conlleva esfuerzo (RAE).

Desempeño: es el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo (RAE).

Destrezas: Es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad y haciéndolo de manera correcta, resulta satisfactorio. Hacer algo con destreza implica hacerlo bien.

Normalmente se adquiere a través de la práctica y del esfuerzo de la misma (RAE).

Eficiente: Es virtud o facultad para lograr un efecto, en la administración se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o con menos recursos (RAE).

Estrategia: Es un conjunto de acciones que se implementaran en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto; la estrategia comprende a la inteligencia para cumplir efectivamente con la consecución de metas y fines (RAE).

Gestión: el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación (RAE).

Habilidades: es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio (RAE).

Meta: Fin perseguido con inicio y término definido y cumplimiento medible.

Liquidez: Es la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. La liquidez se define como la capacidad que tiene una empresa para obtener dinero en efectivo. Es la proximidad de un activo a su conversión en dinero (RAE).

Percepción: Es el acto de recibir, interpretar y comprender las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos. Cada persona hace que el resultado sea completamente diferente. Es, además, la instancia a partir de la cual la persona hace de ese estímulo, señal o sensación algo consciente y transformable (RAE).

Rasgo: Una característica un patrón de conducta habitual (RAE.)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación según Vara (2012) es básica o también denominada pura; debido a que investigará la relación entre las variables competencias y cumplimiento de metas, pretende diagnosticar la realidad del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna.

3.1.2 Diseño de investigación

Se adoptó por el diseño descriptivo correlacional; puesto que se determinará el grado de asociación entre las variables en el periodo de tiempo determinado 2015, las asociaciones entre las variables nos darán pistas para suponer influencias y relaciones causa-efecto. (Vara, 2012)

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está constituida por el personal del área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, el cual consta de 52 personas, divididas según su condición laboral.

Tabla 5

Censo del personal

	Nº DE PERSONAS
Cajeros	45
Supervisores	5
Tesorereros	2
TOTAL	52

Fuente: Plaza Veá sede Tacna al 2015

Elaboración: propia

3.2.2 Muestra

Al tener una población a la cual se puede acceder en su totalidad lo que se realizará es un censo.

3.2.3 Técnicas para la recolección de datos

La técnica para la aplicación del instrumento de medición es la encuesta la cual se aplicará a los trabajadores del área de cajas (cajeros, tesoreros, supervisores).

3.3 Descripción de los instrumentos para la recolección de datos

Como instrumento se utilizará el cuestionario que será diseñado por el investigador teniendo como base el problema, los objetivos e indicadores planteados con el fin de determinar la influencia de las competencias del personal del área de cajas de Plaza Veá sede Tacna en el cumplimiento de metas, periodo 2015.

3.4 Prueba de normalidad

Se realizó la prueba de normalidad usando el estadístico de prueba de Kolmogorov-Smirnov para la muestra.

Tabla 6

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Competencias de personal	0,123	52	0,049
Cumplimiento de metas	,165	52	0,001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Elaboración: propia

Interpretación:

Como se puede ver el estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov presenta un nivel de significación igual a 0,049 para las competencias del

personal y un nivel de significancia igual a 0,001 para el cumplimiento de metas. En consecuencia, se rechaza la hipótesis de normalidad.

3.5 Confiabilidad de los instrumentos

Debido a que el instrumento de medición aplicado es el cuestionario apoyado en la técnica de la encuesta, se validó por variable a través del coeficiente de Alfa Cronbach, alcanzando un índice del 0,762 en la variable Competencias del Personal, 0,834 en la variable cumplimiento de metas, siendo el rango aceptable del 0,7 al 1%, lo cual evidencia que el instrumento de medición aplicado es confiable, tal como lo muestra los cuadros N° 8 y N° 9.

Tabla 7

Alfa de Cronbach variable Competencias del personal

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,762	20

Elaboración: propia

Tabla 8

Alfa de Cronbach variable Cumplimiento de Metas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,834	20

Elaboración: propia

3.6 Validez de instrumentos

Se realizó la validez a través del juicio de expertos los cuales evaluaron claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y metodología los resultados se llevaron al programa Excel el cual dio un resultado favorable.

Tabla 9

Validez de la variable Cumplimiento de metas

Índice de Validación =		4.00
NUEVA ESCALA	INTERVALO	SIGNIFICADO
0.00 -1.00	A	No aplicable
1.01 - 2.00	B	Deficiente
2.01 -3.00	C	Regular
3.01 - 4.00	D	Bueno
4.01 - 5.00	E	Muy bueno

Elaboración: propia

Tabla 11

Validez de la Variable Competencias del personal

Índice de Validación =		4.02
NUEVA ESCALA	INTERVALO	SIGNIFICADO
0.00 -1.00	A	No aplicable
1.01 - 2.00	B	Deficiente
2.01 -3.00	C	Regular
3.01 - 4.00	D	Bueno
4.01 - 5.00	E	Muy bueno

Elaboración propia

3.7 Técnicas para el procesamiento de información

La información se procesó electrónicamente, utilizando para ello el programa SPSS versión 21, Microsoft Excel, estos nos sirvieron para la ejecución y procesamiento de datos de la presente investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A fin de dar respuesta al problema que originó la elaboración de esta investigación “**Competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Vea sede Tacna, y su relación con el cumplimiento de metas, periodo 2015**”, se da a conocer los resultados que facilitó la aplicación del instrumento de medición (cuestionario) en el programa SPSS.

4.1 Resultados y análisis de la variable competencias

El cuestionario que se aplicó está compuesto por sub-divisiones que son los indicadores, es anónima y cuenta con 20 preguntas que se tomaron a los trabajadores de forma aleatoria; y serán detalladas a continuación:

4.1.1 Datos Generales

Tabla 10

Condición laboral – Competencias

Condición Laboral	Cantidad	Porcentaje
Contrato indeterminado	42	80.8%
En etapa de prueba	10	19.2%
Total	52	100.0%

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración: Propia



Figura 3. Condición laboral – Competencias

Elaboración: propia

Según los datos obtenidos se puede afirmar que existe personal bajo contrato indeterminado en un 80.8% y personal todavía en periodo de prueba en un 19.2%, lo que evidencia que la mayor parte del personal se encuentra bajo contrato indeterminado.

Tabla 11

Años de servicio – Competencias

Años de servicio	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	38	73.0%
De 1 año a 2 años	9	17.4%
De 3 años a más	5	9.6%
Total	52	100.0%

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración: Propia

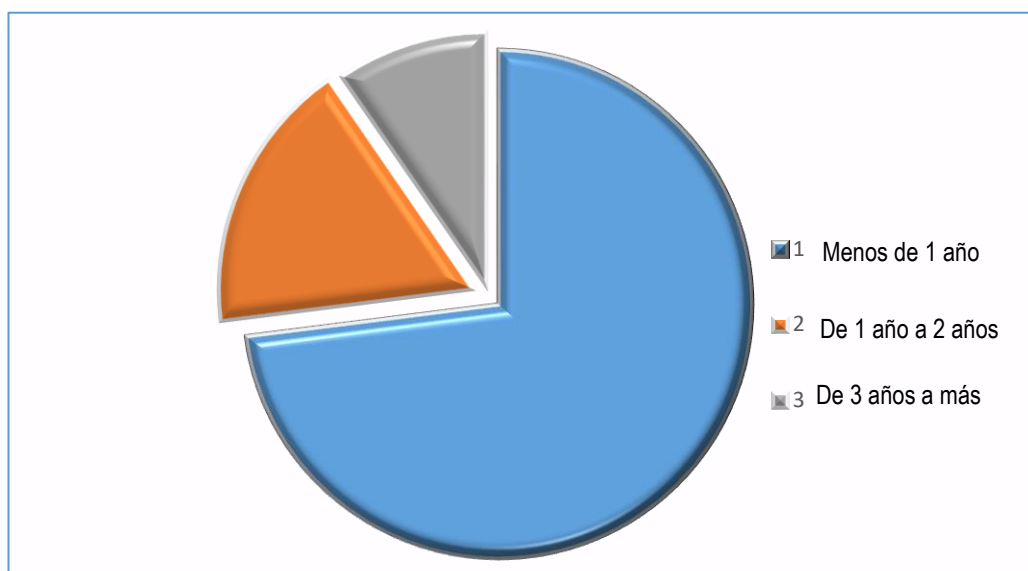


Figura 4. Años de servicio – Competencias

Elaboración: Propia

Según los resultados el 73 % de trabajadores no están más de un año en la empresa, el 17,4 % de trabajadores tienen más de un año de antigüedad y tan solo el 9,6 % de trabajadores tienen entre dos y tres años de antigüedad. Estas cifras indican que el mayor porcentaje se encuentra en los trabajadores que están menos de un año en la empresa.

Tabla 12

Nivel de instrucción – Competencias

Nivel de Instrucción	Cantidad	Porcentaje
Secundaria Completa	11	21.1%
Estudios superiores inconclusos	38	73.1%
Estudios superiores concluidos	3	5.8%
Total	52	100.0%

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración: Propia

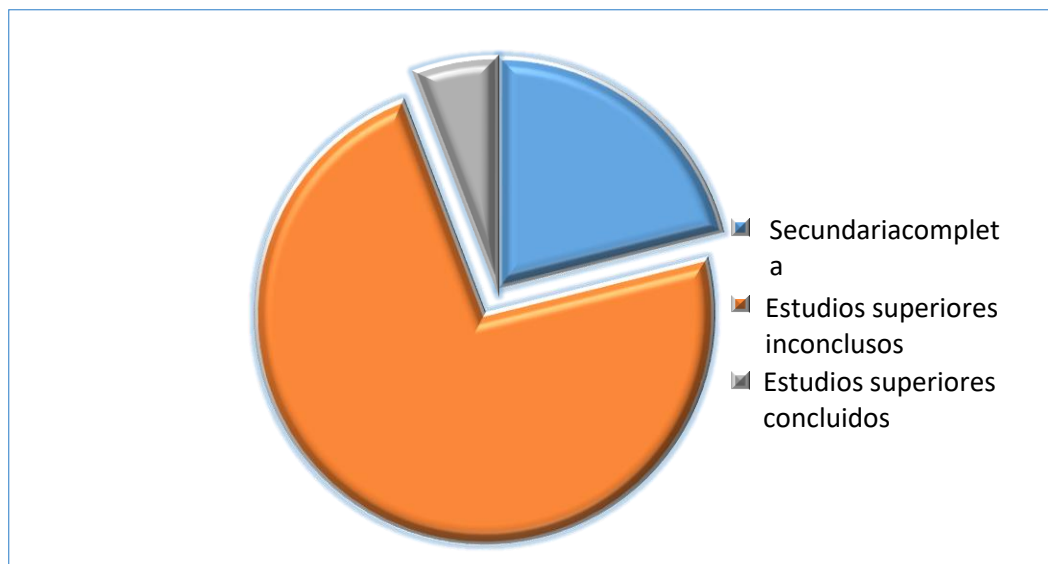


Figura 5. Nivel de instrucción – Competencias

Elaboración: Propia

En los resultados se observa que existe un 73,1 % de trabajadores que cuenta con estudios superiores inconclusos; esta es una gran parte de los trabajadores, también existe un 5,8 % de trabajadores que ha terminado estudios superiores, pero también existe un 21,1 % de trabajadores que solo tiene secundaria completa.

4.1.2 Datos específicos

Tabla 13

¿Conoce las metas establecidas en el Área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	13,5	13,5
	casi nunca	9	17,3	30,8
	a veces	16	30,8	61,5
	casi siempre	13	25,0	86,5
	siempre	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

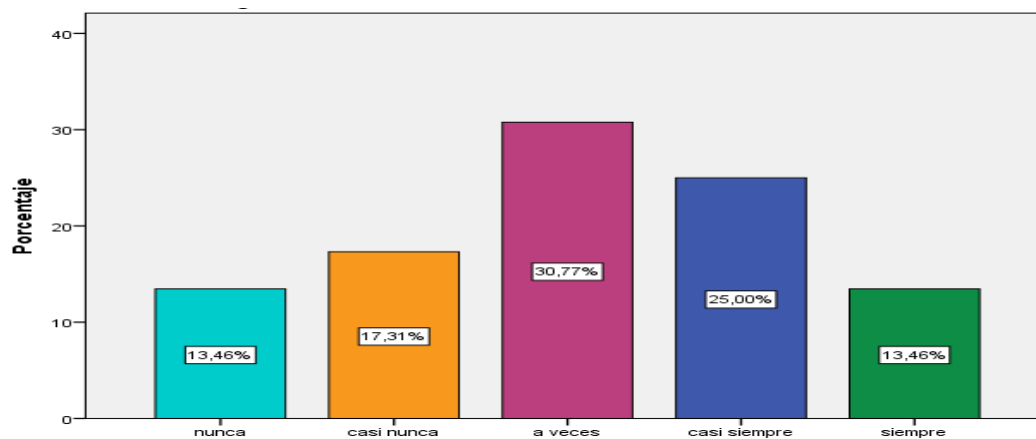


Figura 6. *¿Conoce las metas establecidas?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 30,8 % de los encuestados manifiestan que solo “a veces” conocen las metas establecidas, y el 13,5 % “nunca” conoció las metas establecidas.

Tabla 14

¿Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	11,5	11,5
	casi nunca	15	28,8	40,4
	a veces	19	36,5	76,9
	casi siempre	10	19,2	96,2
	siempre	2	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

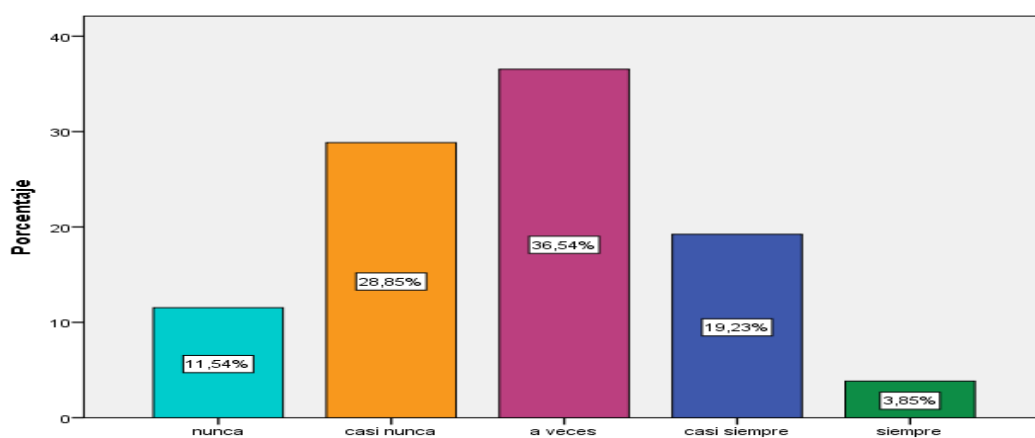


Figura 7. *¿Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 36,5 % de encuestados manifiesta que “a veces” orienta sus actividades hacia la consecución de objetivos y metas, y solo el 2 % “siempre” orienta sus actividades hacia los objetivos y metas.

Tabla 15

¿Cumple sus funciones con efectividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	1,9	1,9
	casi nunca	4	7,7	9,6
	a veces	16	30,8	40,4
	casi siempre	20	38,5	78,8
	Siempre	11	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

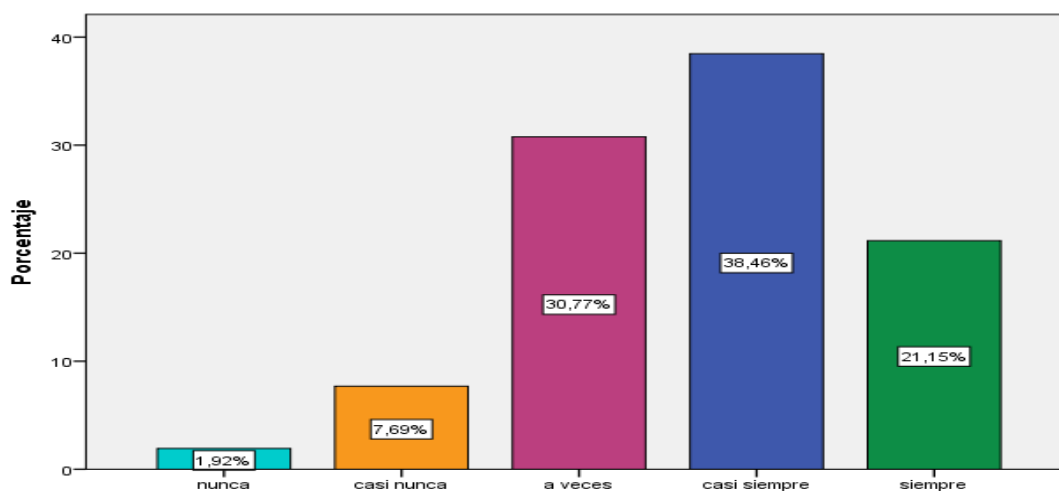


Figura 8. *¿Cumple con sus funciones con efectividad?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 38,5 % de encuestados manifiesta que “casi siempre” cumple sus funciones con efectividad, y el 1,9 % de encuestados “nunca” cumple con sus funciones a cabalidad.

Tabla 16

¿Utiliza todas las herramientas disponibles para realizar sus actividades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	3,8	3,8
	casi nunca	6	11,5	15,4
	a veces	16	30,8	46,2
	casi siempre	20	38,5	84,6
	siempre	8	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

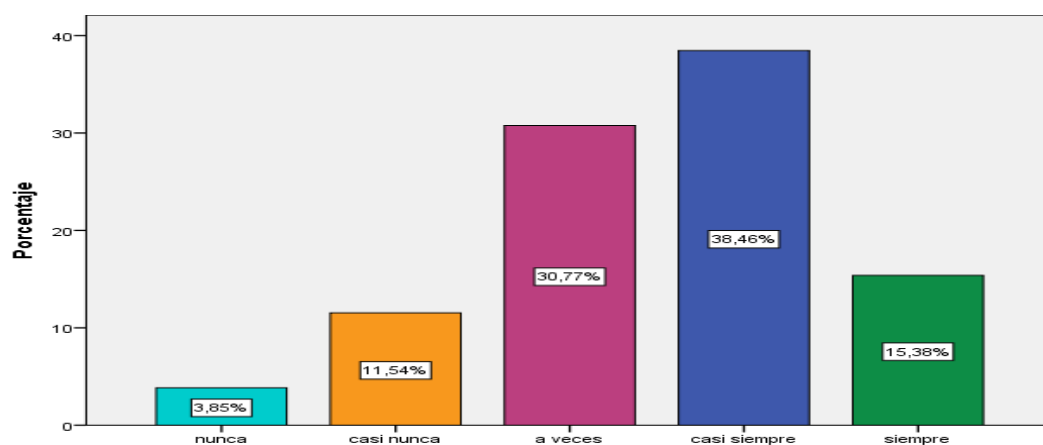


Figura 9. *¿Utiliza todas las herramientas disponibles para realizar sus actividades?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 38,5 % de los encuestados manifiesta que “casi siempre” utiliza todas las herramientas disponibles para realizar sus actividades, y el 3,8 % nunca utiliza todas sus herramientas disponibles para realizar sus actividades.

Tabla 17

Ante situaciones difíciles, ¿Demuestra capacidad de respuesta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	6	11,5	11,5
	casi nunca	12	23,1	34,6
	a veces	16	30,8	65,4
	casi siempre	14	26,9	92,3
	siempre	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

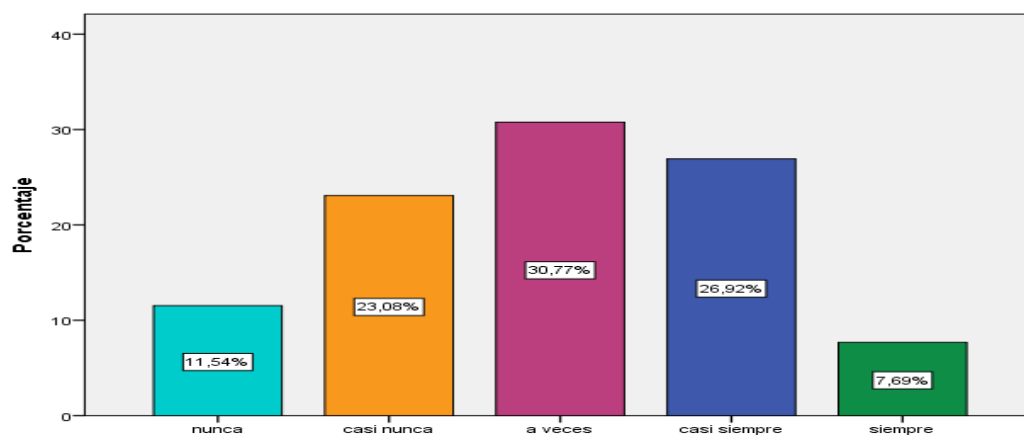


Figura 10. *Ante situaciones difíciles, ¿Demuestra capacidad de respuesta?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 30,8 % de los encuestados “a veces” ante situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta, y el 7,7 % “siempre” demuestra capacidad de respuesta.

Tabla 18

¿Promueve la participación de sus compañeros y busca la efectividad en el área del trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	13,5	13,5	13,5
	casi nunca	9	17,3	17,3	30,8
	a veces	20	38,5	38,5	69,2
	casi siempre	12	23,1	23,1	92,3
	siempre	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

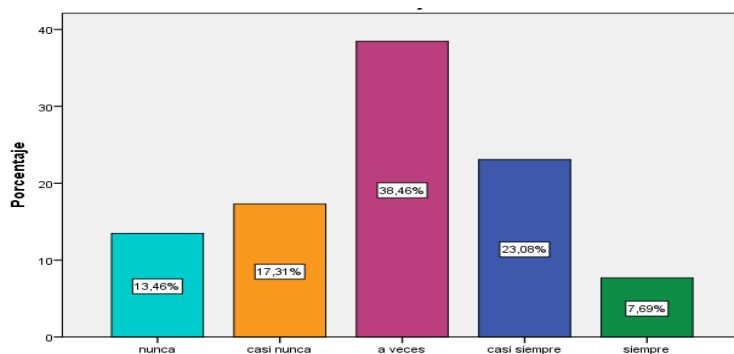


Figura 11. *¿Promueve la participación de sus compañeros y busca la efectividad en el área del trabajo?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 38,5 % de los encuestados “a veces” promueve la participación de sus compañeros y busca efectividad en el área de trabajo, y el 7,7 “siempre” promueve la participación de sus compañeros ni busca la efectividad.

Tabla 19

¿Propone ideas para mejorar el trabajo en su Área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	10	19,2	19,2
	casi nunca	20	38,5	57,7
	a veces	12	23,1	80,8
	casi siempre	5	9,6	90,4
	siempre	5	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

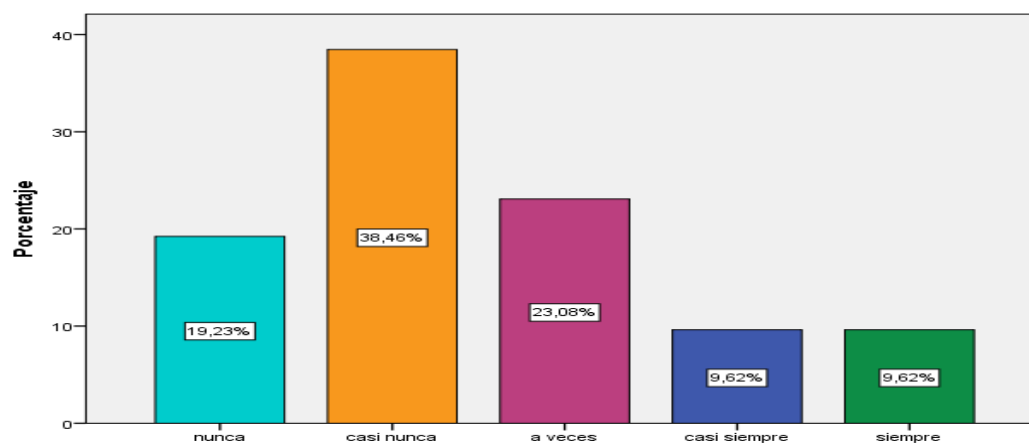


Figura 12. *¿Propone ideas para mejorar el trabajo en su Área?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 38,5 % “casi nunca” propone ideas para mejorar el trabajo en su área, y tan solo el 9,6 % “siempre” propone ideas para mejorar el trabajo en su área.

Tabla 20

¿Incentivas a tus compañeros para que se sientan identificados con los valores de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	8	15,4	15,4
	casi nunca	12	23,1	38,5
	a veces	18	34,6	73,1
	casi siempre	8	15,4	88,5
	siempre	6	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

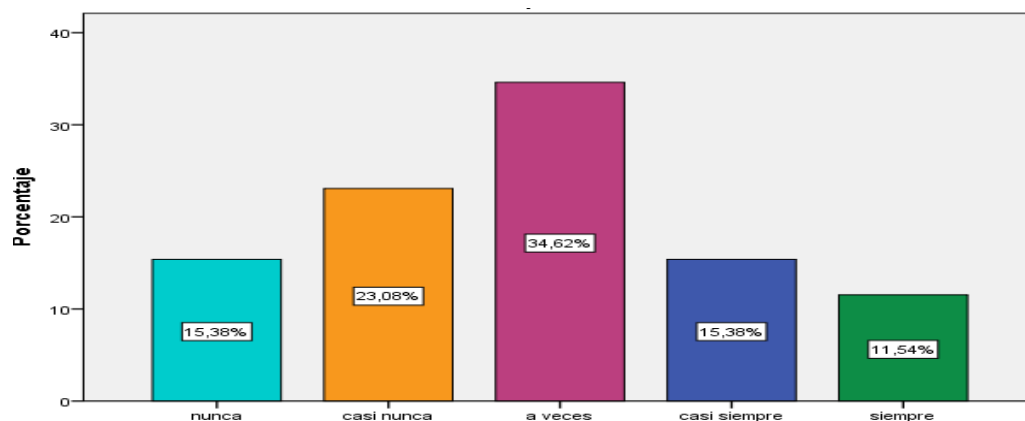


Figura 13. *¿Incentivas a tus compañeros para que se sientan identificados con los valores de la empresa?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 34,6 % manifiesta que “a veces” incentiva a sus compañeros para que se sientan identificados con la empresa, y el 11,5 % “siempre” incentiva a sus compañeros.

Tabla 21

¿Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas del Área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	13,5	13,5
	casi nunca	8	15,4	28,8
	a veces	17	32,7	61,5
	casi siempre	14	26,9	88,5
	siempre	6	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

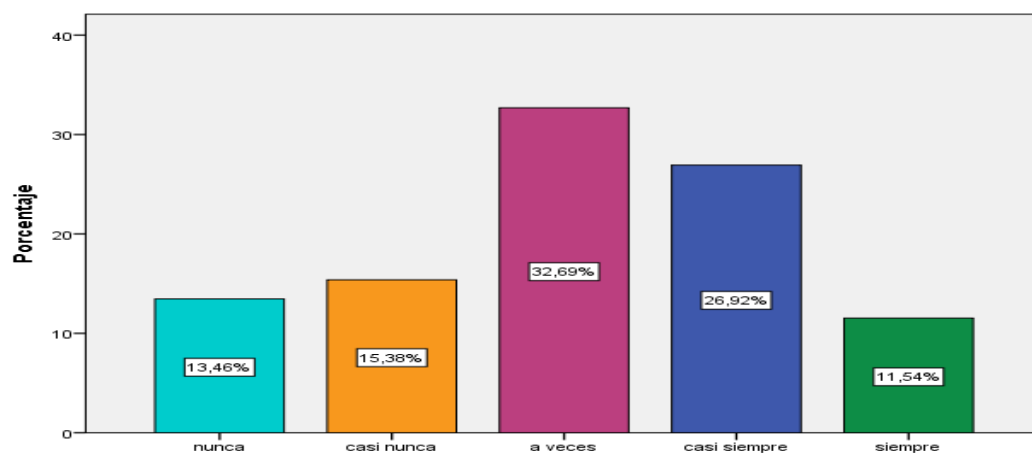


Figura 14. *¿Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas del área?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 32,7 % de los encuestados manifiestan que “a veces” conforma equipos de trabajo para el logro de la meta del área, y el 11,5 % “siempre” conforma equipos de trabajo.

Tabla 22

¿Desarrolla planes como parte integral del área de cajas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	5,8	5,8
	casi nunca	11	21,2	26,9
	a veces	15	28,8	55,8
	casi siempre	19	36,5	92,3
	siempre	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

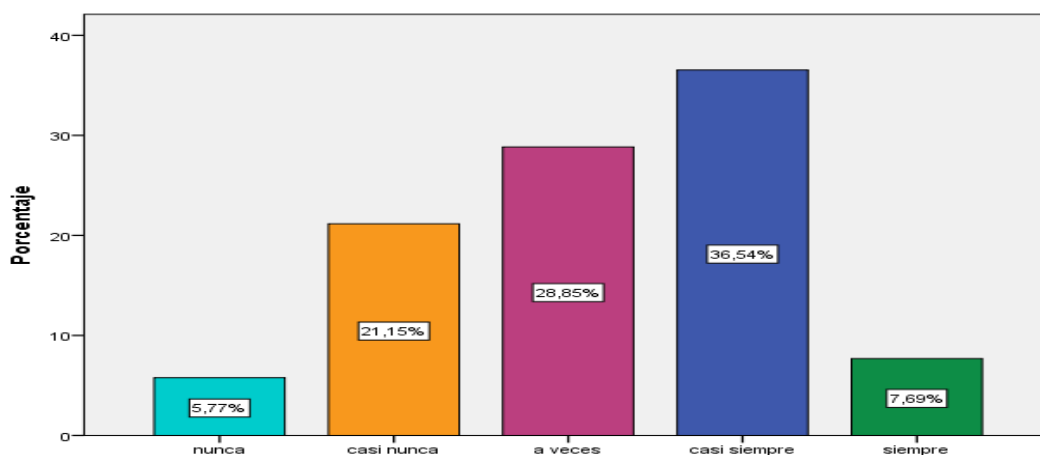


Figura 15. *¿Desarrolla planes como parte integral del área de cajas?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 36,5 % de los encuestados manifiestan que “casi siempre” desarrollan planes ya que son parte integral del área de cajas, y el 5,8 % “nunca” desarrolla planes.

Tabla 23

¿Colabora en mantener un clima laboral Satisfactorio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	9	17,3	17,3
	casi nunca	12	23,1	40,4
	a veces	12	23,1	63,5
	casi siempre	12	23,1	86,5
	siempre	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

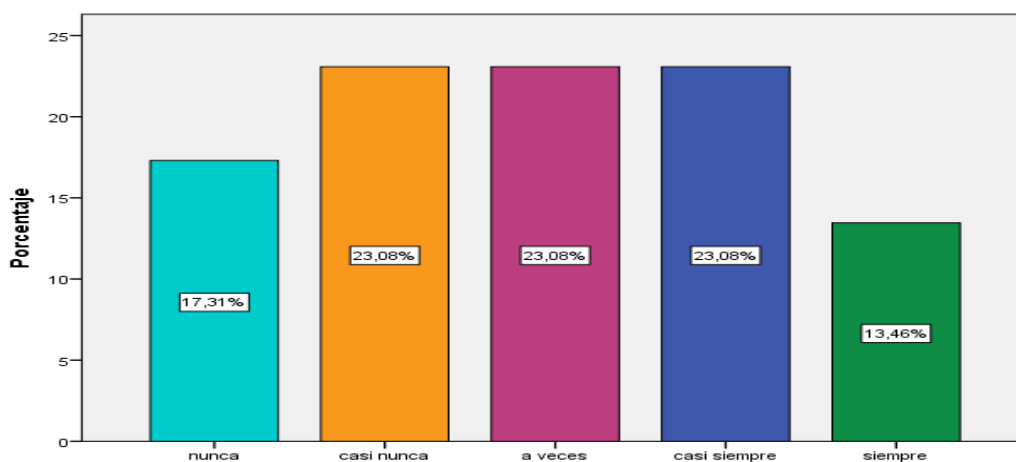


Figura 16. *¿Colabora en mantener un clima laboral satisfactorio?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 23,1 % de los encuestados manifiesta que “casi nunca” colabora en mantener un clima laboral satisfactorio, y el 13,5 % “siempre” colabora en mantener un clima laboral satisfactorio.

Tabla 24

¿Incentiva a sus compañeros para el logro de las metas del Área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	7,7	7,7
	casi nunca	18	34,6	42,3
	a veces	15	28,8	71,2
	casi siempre	11	21,2	92,3
	siempre	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

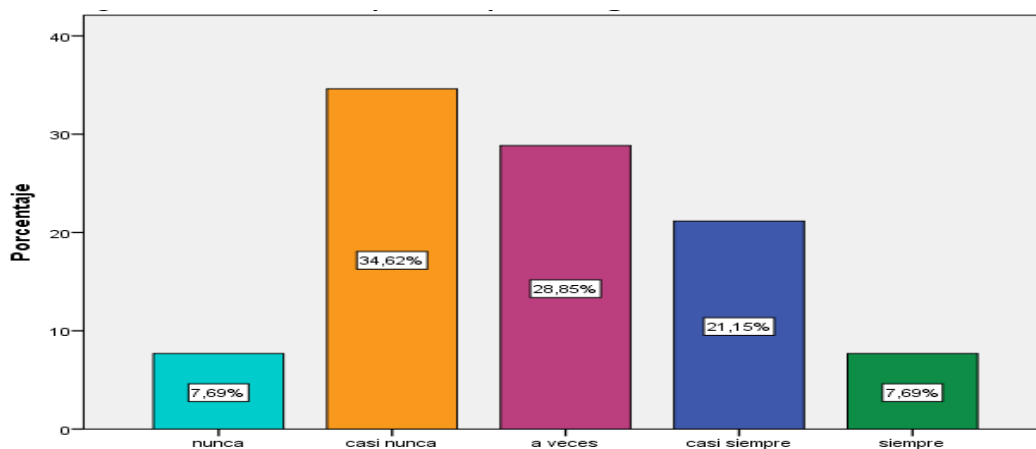


Figura 17. *¿Incentiva a sus compañeros para el logro de las metas del Área?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 34,6 % de los encuestados manifiesta que “casi nunca” incentiva a sus compañeros para el logro de las metas del área, y el 7,7 % “siempre” incentiva a sus compañeros para el logro de las metas del área.

Tabla 25

¿Promueve a sus compañeros para que usen racionalmente los recursos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	11	21,2	21,2
	casi nunca	10	19,2	40,4
	a veces	21	40,4	80,8
	casi siempre	7	13,5	94,2
	siempre	3	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

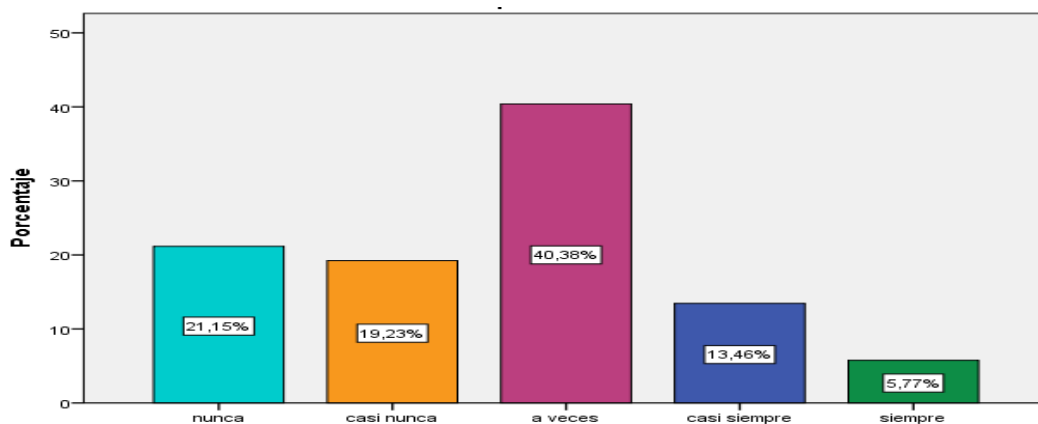


Figura 18. *¿Promueve a sus compañeros para que usen racionalmente los recursos de la empresa?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 40,4 % de los encuestados manifiestan que “a veces” promueve a sus compañeros para que usen racionalmente los recursos de la empresa, y el 5,8 % “siempre” promueve a sus compañeros para que usen racionalmente los recursos de la empresa.

Tabla 26

¿Planifica y elabora actividades para realizarlos con sus compañeros y así lograr las metas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	9	17,3	17,3
	casi nunca	15	28,8	46,2
	a veces	18	34,6	80,8
	casi siempre	7	13,5	94,2
	siempre	3	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

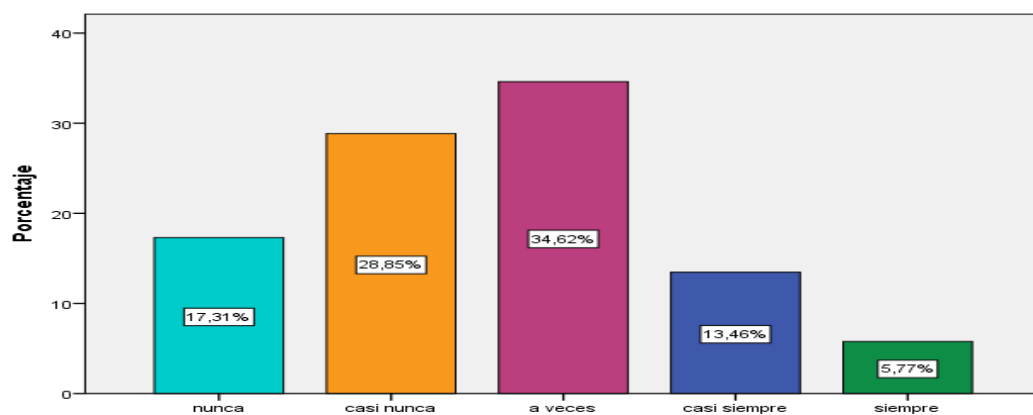


Figura 19. *¿Planifica y elabora actividades para realizarlos con sus compañeros y así lograr las metas?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 34,6 % de los encuestados manifiesta que “a veces” planifica y elabora actividades para realizarlos con sus compañeros y así lograr las metas, y solo el 5,8 % de los encuestados “siempre” planifica y elabora actividades.

Tabla 27

¿Administra con eficiencia y eficacia los recursos que se le otorgan?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	13,5	13,5
	casi nunca	22	42,3	55,8
	a veces	14	26,9	82,7
	casi siempre	3	5,8	88,5
	siempre	6	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

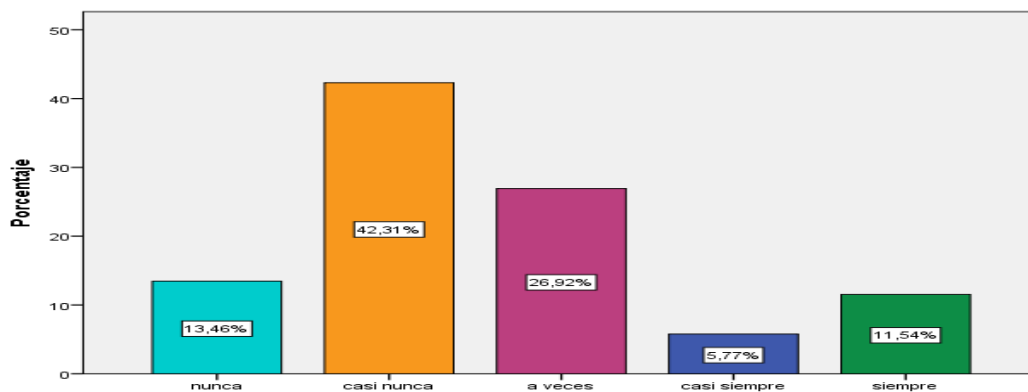


Figura 20. *¿Administra con eficiencia y eficacia los recursos que se le otorgan?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 42,3 % de los encuestados manifiestan que “casi nunca” administra con eficiencia y eficacia los resultados que se le otorgan, y el 5,8 % manifiesta que “casi siempre” administra con eficiencia y eficacia los recursos que se le otorgan.

Tabla 28

¿Planifica y elabora actividades para mejorar el clima laboral en su Área de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	11	21,2	21,2
	casi nunca	15	28,8	50,0
	a veces	19	36,5	86,5
	casi siempre	4	7,7	94,2
	siempre	3	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

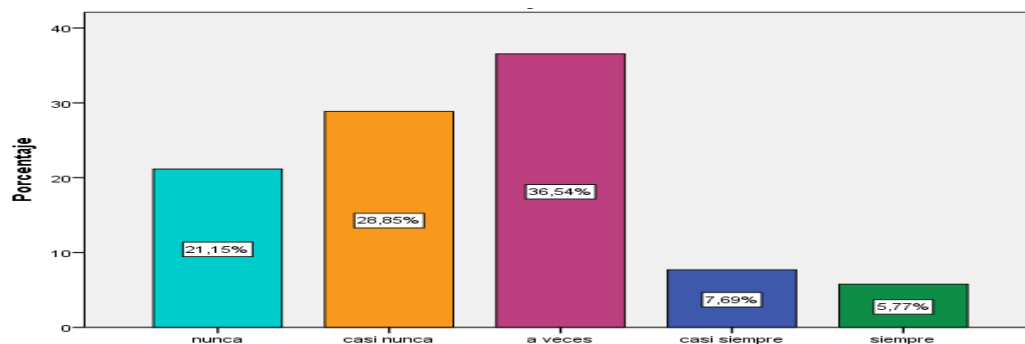


Figura 21. *¿Planifica y elabora actividades para mejorar el clima laboral en su Área de trabajo?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 36,5 % de los encuestados manifiesta que “a veces” planifica y elabora actividades para mejorar el clima laboral en su área de trabajo, y solo el 5,8 % “siempre” planifica y elabora actividades para mejorar el clima laboral en su área de trabajo.

Tabla 29

¿Promueve la participación para la creación de normas de convivencia en el área?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	18	34,6	34,6
	casi nunca	18	34,6	69,2
	a veces	9	17,3	86,5
	casi siempre	3	5,8	92,3
	siempre	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

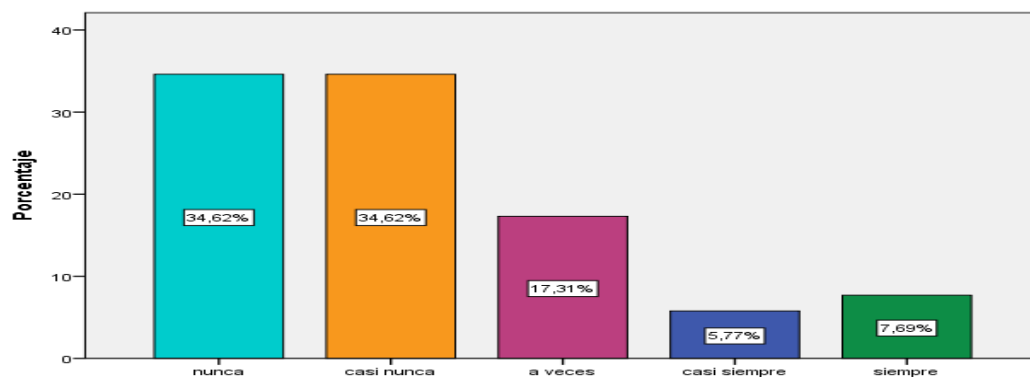


Figura 22. *¿Promueve la participación para la creación de normas de convivencia en el área?*

Fuente: *Elaboración propia*

Según los resultados el 34,6 % de los encuestados manifiestan que “nunca” promueve la participación para la creación de normas de convivencia en el área, y solo el 5,8 % manifiesta que “casi siempre” ha promovido la participación.

Tabla 30

Al conocer información de las promociones de venta, ¿Lo comparte con sus compañeros?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	3,8	3,8
	casi nunca	13	25,0	28,8
	a veces	29	55,8	84,6
	casi siempre	5	9,6	94,2
	siempre	3	5,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

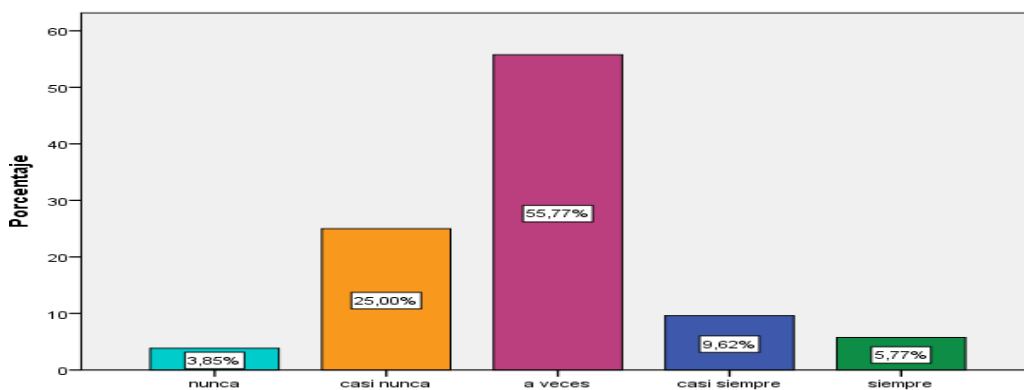


Figura 23. Al conocer información de las promociones de venta, ¿Lo comparte con sus compañeros?

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 55,8 % de los encuestados manifiestan que “a veces” al conocer la información de las promociones de venta lo comparten con sus compañeros, y el 3,8 % “nunca” comparte la información.

Tabla 31

¿Apoyas a tu compañero cuando la carga laboral excede?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	7	13,5	13,5
	casi nunca	11	21,2	34,6
	a veces	17	32,7	67,3
	casi siempre	13	25,0	92,3
	siempre	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

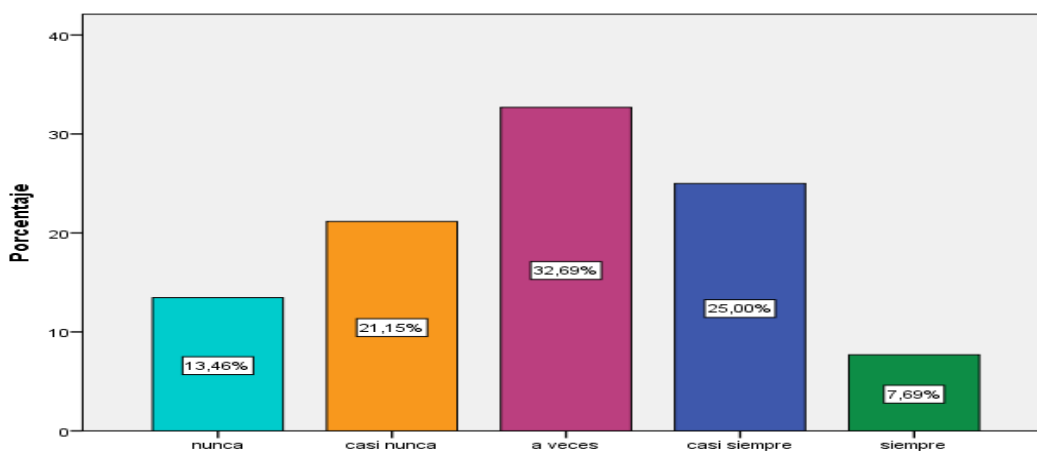


Figura 24. *¿Apoyas a tu compañero cuando la carga laboral excede?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 32,7 % de los encuestados manifiesta que “a veces” apoya a sus compañeros cuando la carga laboral excede, y solo el 7,7 % “siempre” apoya a su compañero cuando la carga laboral excede.

Tabla 32

¿Incentiva a sus compañeros para que logren el bono de productividad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	8	15,4	15,4
	casi nunca	15	28,8	44,2
	a veces	22	42,3	86,5
	casi siempre	2	3,8	90,4
	siempre	5	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Competencias

Elaboración propia

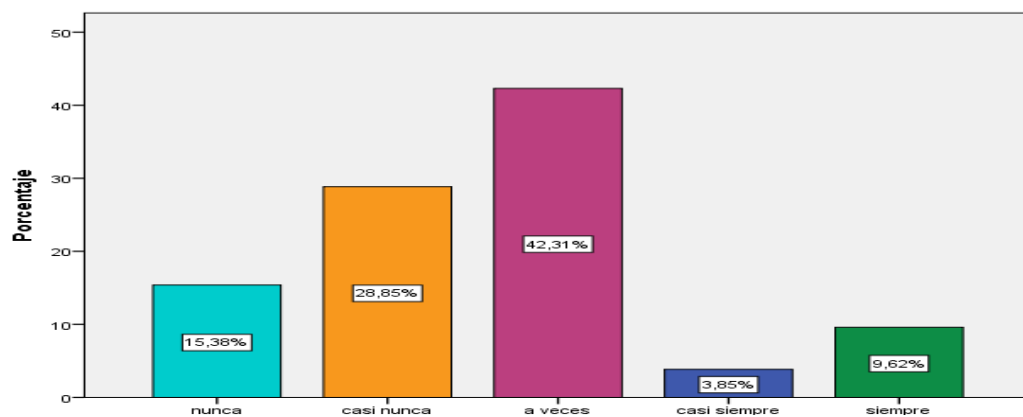


Figura 25. *¿Incentiva a sus compañeros para que logren el bono de productividad?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 42,3 % de los encuestados manifiestan que “a veces” incentiva a sus compañeros para que logren el bono de productividad, y el 3,8 “casi siempre” incentiva a sus compañeros.

4.2 Resultado y análisis de la variable cumplimiento de metas

4.2.1 Datos generales

Tabla 33

Condición laboral – Competencias

Condición Laboral	Cantidad	Porcentaje
Contrato indeterminado	42	80.80%
En etapa de prueba	10	19.20%
Total	52	100.00%

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

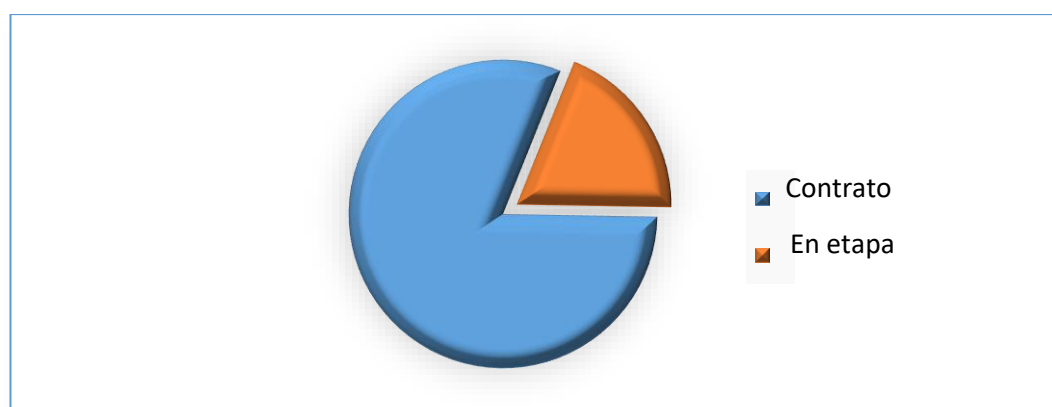


Figura 26. Condición laboral – Competencias

Elaboración propia

Según los datos obtenidos se puede afirmar que existe personal bajo contrato indeterminado en un 80,8 % y personal todavía en periodo de prueba en un 19,2 %, lo que evidencia que la mayor parte del personal se encuentra bajo contrato indeterminado.

Tabla 34

Años de servicio – Competencias

Años de servicio	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	38	73.0%
De 1 año a 2 años	9	17.4%
De 3 años a más	5	9.6%
Total	52	100.0%

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

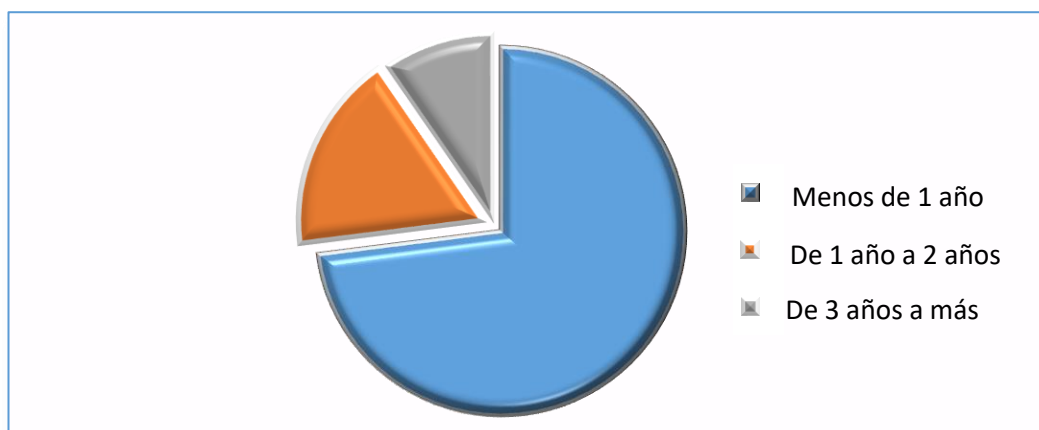


Figura 27. Años de servicio – Competencias

Elaboración propia

Según los resultados el 73 % de trabajadores no están más de un año en la empresa, el 17,4 % de trabajadores tienen más de un año de antigüedad y tan solo el 9,6 % de trabajadores tienen entre dos y tres años de antigüedad. Estas cifras indican que el mayor porcentaje se encuentra en los trabajadores que están menos de un año en la empresa.

Tabla 35

Nivel de instrucción – Competencias

Nivel de Instrucción	Cantidad	Porcentaje
Secundaria Completa	11	21.1%
Estudios superiores inconclusos	38	73.1%
Estudios superiores concluidos	3	5.8%
Total	52	100.0%

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

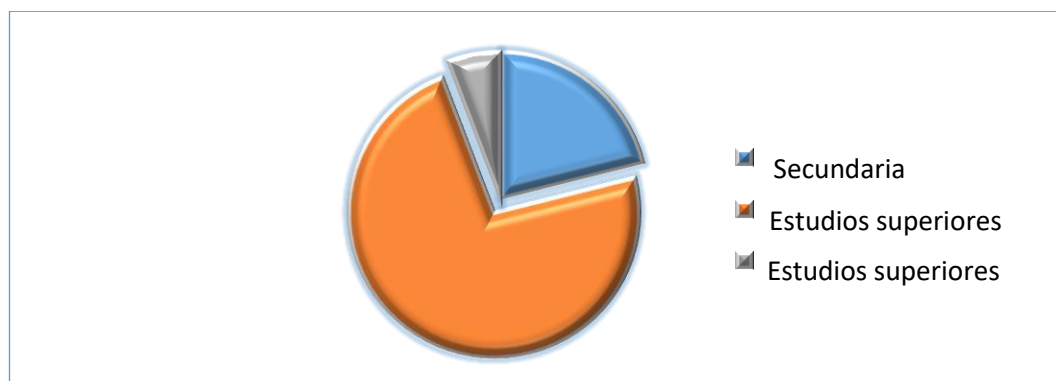


Figura 28. Nivel de instrucción – Competencias

Elaboración propia

En los resultados se observa que existe un 73,1 % de trabajadores que cuenta con estudios superiores inconclusos; esta es una gran parte de los trabajadores, también existe un 5,8 % de trabajadores que ha terminado estudios superiores, pero también existe un 21,1 % de trabajadores que solo tiene secundaria completa.

Tabla 36

¿Alguna vez has atendido más de 30 clientes por hora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	nunca	16	30,8	30,8
	casi nunca	14	26,9	57,7
Válido	casi siempre	11	21,2	78,8
	siempre	11	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

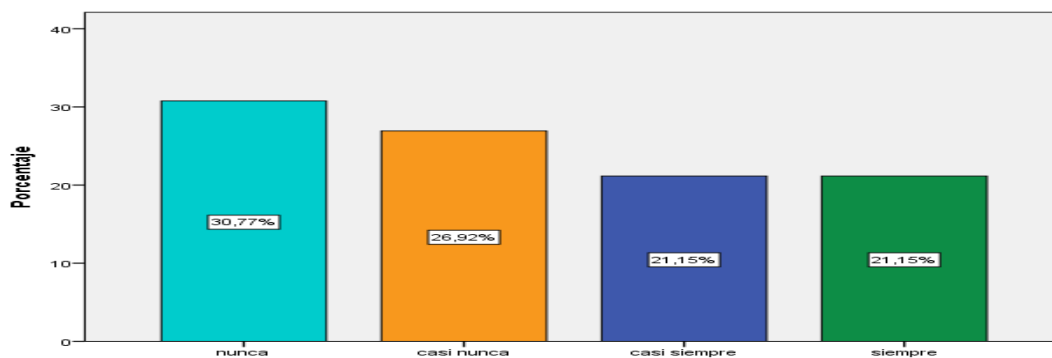


Figura 29. *¿Alguna vez has atendido más de 30 clientes por hora?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 30,8 % de los encuestados manifiesta que “nunca” ha atendido más de 30 clientes por hora, y el 21,2 % “casi siempre” ha atendido más de 30 clientes por hora.

Tabla 37

¿Desarrolla planes para atender con todo su potencial?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	7,7	7,7
	casi nunca	10	19,2	26,9
	a veces	17	32,7	59,6
	casi siempre	13	25,0	84,6
	Siempre	8	15,4	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

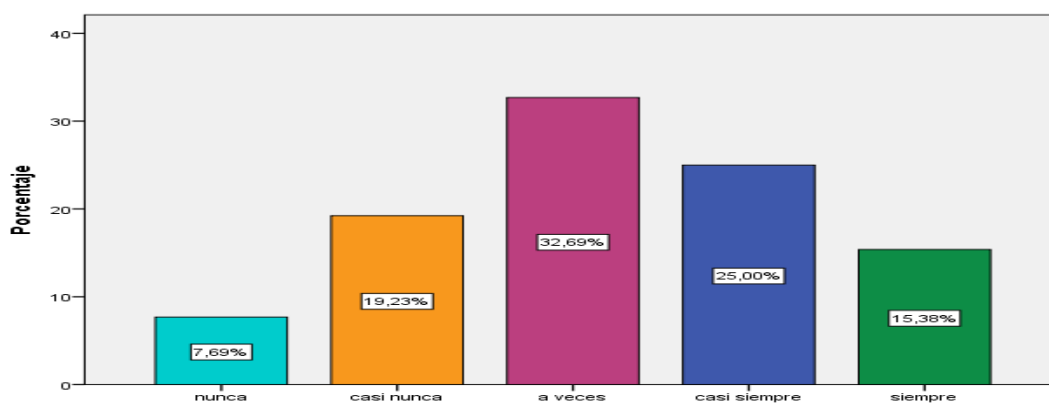


Figura 30. *¿Desarrolla planes para atender con todo su potencial?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 32,7 % de los encuestados manifiestan que “a veces” desarrolla planes para atender con todo su potencial, y solo el 7,7 % “nunca” desarrolla planes para atender con todo su potencial.

Tabla 38

¿Se plantea atender con todo su potencial diariamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	nunca	16	30,8	30,8
	casi nunca	11	21,2	51,9
Válido	casi siempre	10	19,2	71,2
	siempre	15	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

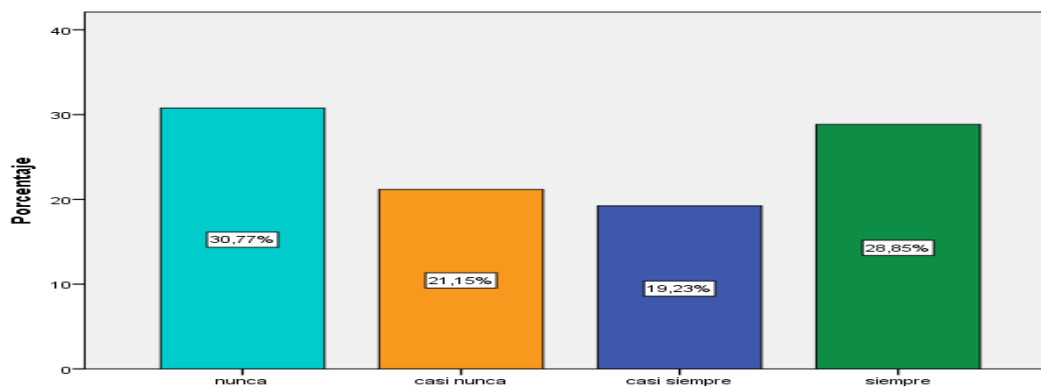


Figura 31. *¿Se plantea atender con todo su potencial diariamente?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 30,8 % de los encuestados manifiesta que “nunca” se plantea atender con todo su potencial diariamente, y el 19,2 % “casi siempre” se plantea atender con todo su potencial.

Tabla 39

¿Se propone diariamente la cantidad de clientes que deben atender?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	casi nunca	31	59,6	59,6
	a veces	16	30,8	90,4
Válido	casi siempre	1	1,9	92,3
	siempre	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

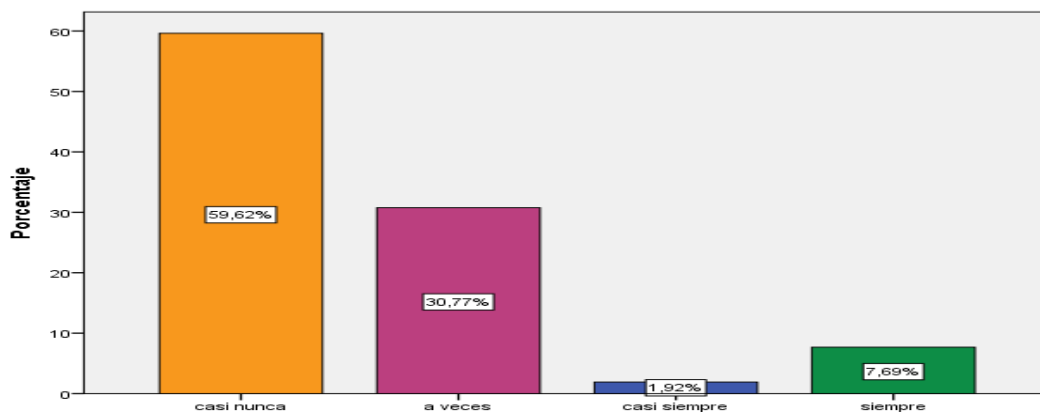


Figura 32. *¿Se propone diariamente la cantidad de clientes que deben atender?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 59,6 % de los encuestados manifiestan que “casi nunca” se propone diariamente la cantidad de clientes que deben atender, y el 1,9 % “casi siempre” se propone la cantidad de clientes que debe atender.

Tabla 40

¿Analiza cuál es la cantidad de clientes que atendió al día?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	1,9	1,9
	casi nunca	38	73,1	75,0
	a veces	7	13,5	88,5
	casi siempre	4	7,7	96,2
	siempre	2	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

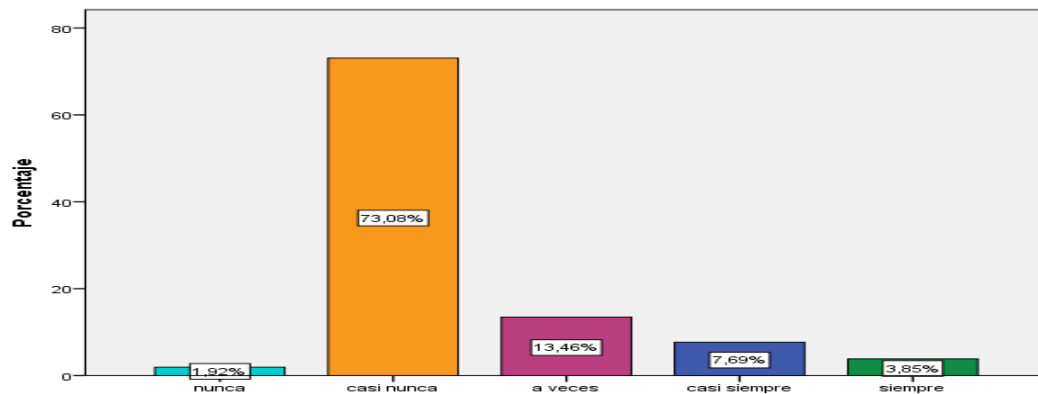


Figura 33. *¿Analiza cuál es la cantidad de clientes que atendió al día?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 73,1 % de los encuestados manifiesta que “casi nunca” analiza cual es la cantidad de clientes que atendió al día, y solo el 3,8 % manifiesta que “siempre” analiza la cantidad de clientes que atendió al día.

Tabla 41

¿Demuestra interés en conocer las promociones para realizar mejor su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	13	25,0	25,0
	casi nunca	16	30,8	55,8
	a veces	17	32,7	88,5
	casi siempre	4	7,7	96,2
	siempre	2	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

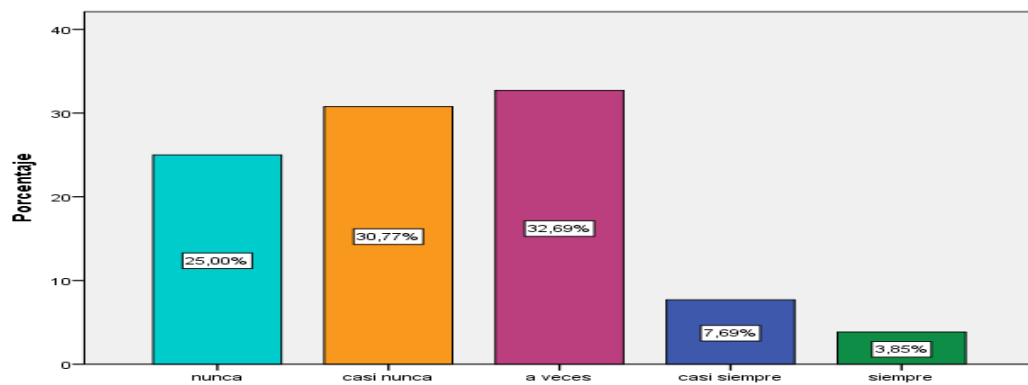


Figura 34. *¿Demuestra interés en conocer las promociones para realizar mejor su trabajo?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 32,7 % de los encuestados manifiesta que “a veces” demuestra interés en conocer las promociones para realizar mejor su trabajo, y solo el 3,8 % “siempre” demuestra interés en conocer las promociones.

Tabla 42

¿Alguna vez ha pasado por el scanner más de 20 productos por minuto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	1	1,9	1,9
	casi nunca	27	51,9	53,8
	a veces	18	34,6	88,5
	casi siempre	2	3,8	92,3
	siempre	4	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

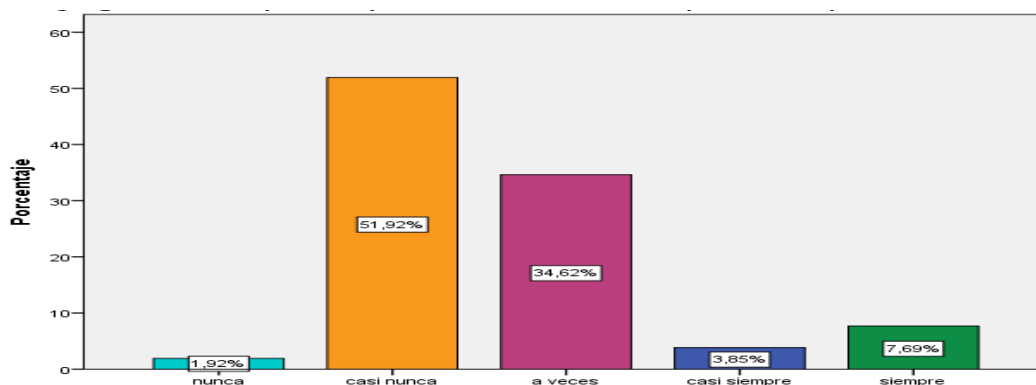


Figura 35. *¿Alguna vez ha pasado por el scanner más de 20 productos por minuto?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 51,9 % de los encuestados manifiestan que “casi nunca” ha pasado más de 20 productos por minuto, y el 7,7 % manifiesta que “siempre” pasa más de 20 productos por minuto.

Tabla 43

¿Le evalúan constantemente en el proceso de pasar productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	11	21,2	21,2
	casi nunca	11	21,2	42,3
	a veces	14	26,9	69,2
	casi siempre	9	17,3	86,5
	siempre	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

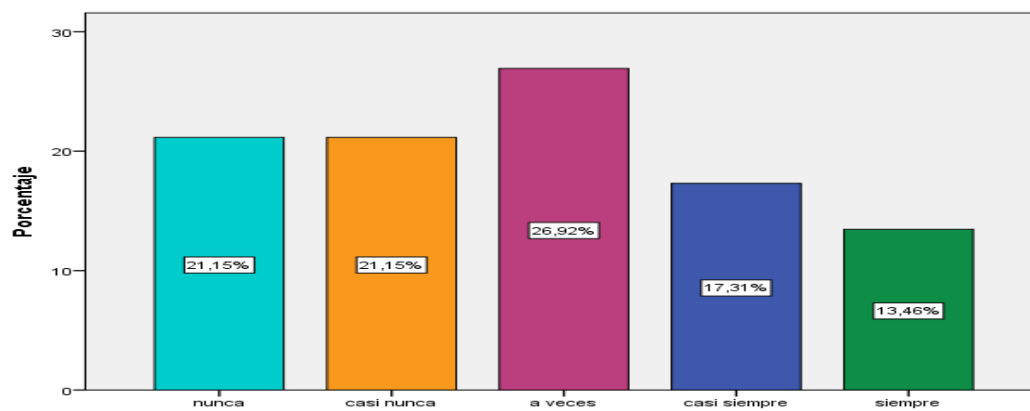


Figura 36. *¿Le evalúan constantemente en el proceso de pasar productos?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 26,9 % de los encuestados manifiesta que “a veces” le evalúan constantemente en el proceso de pasar productos, y el 13,5 % manifiesta que “siempre” lo evalúan.

Tabla 44

¿Establece mecanismos para mejorar tu rapidez en la atención?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	nunca	18	34,6	34,6
	casi nunca	7	13,5	48,1
Válido	casi siempre	15	28,8	76,9
	siempre	12	23,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

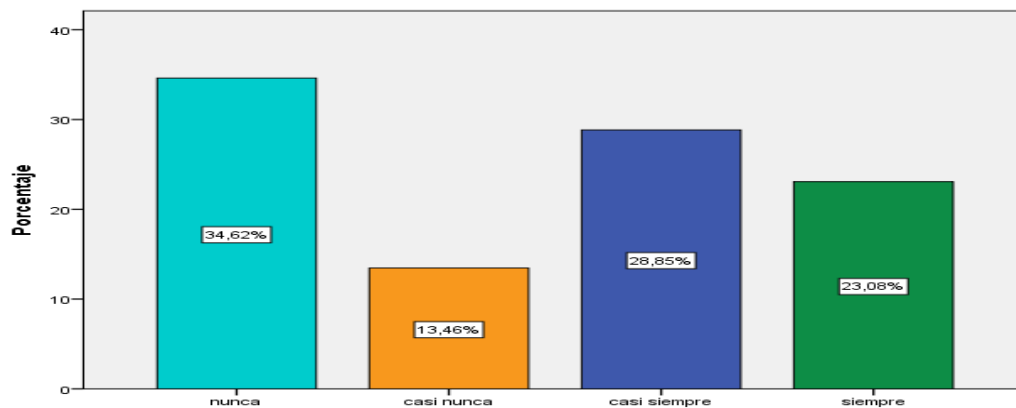


Figura 37. *¿Establece mecanismos para mejorar tu rapidez en la atención?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 34,6 % de los encuestados manifiesta que “nunca” establece mecanismos para mejorar su rapidez en la atención, y solo el 23,1 % “siempre” establece mecanismos para mejorar su rapidez en la atención.

Tabla 45

¿Analiza si sus procedimientos al pasar los productos son los más adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	3	5,8	5,8
	casi nunca	17	32,7	38,5
	a veces	23	44,2	82,7
	casi siempre	7	13,5	96,2
	siempre	2	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

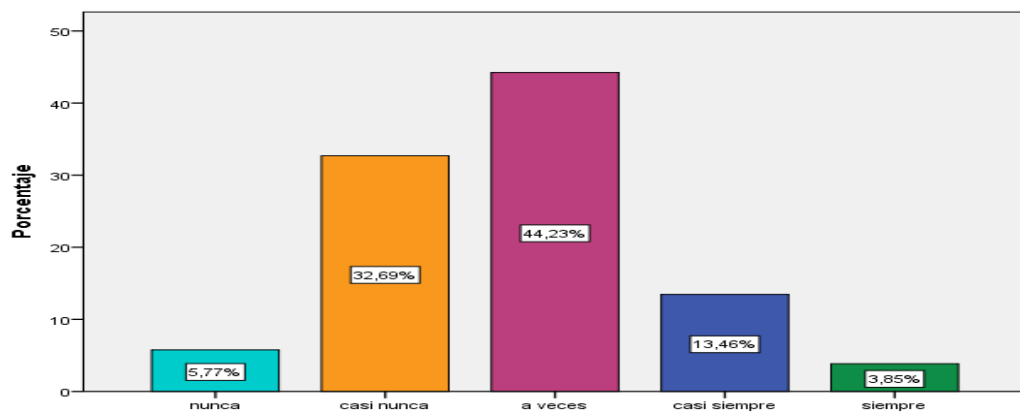


Figura 38. *¿Analiza si sus procedimientos al pasar los productos son los más adecuados?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 44,2 % de los encuestados manifiesta que “a veces” analiza si sus procedimientos al pasar los productos son los más adecuados, y el 3,2 % manifestó que “siempre” analiza sus procedimientos.

Tabla 46

¿Enfatiza su trabajo en pasar más productos por minuto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	13	25,0	25,0
	casi nunca	14	26,9	51,9
	a veces	4	7,7	59,6
	casi siempre	14	26,9	86,5
	siempre	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

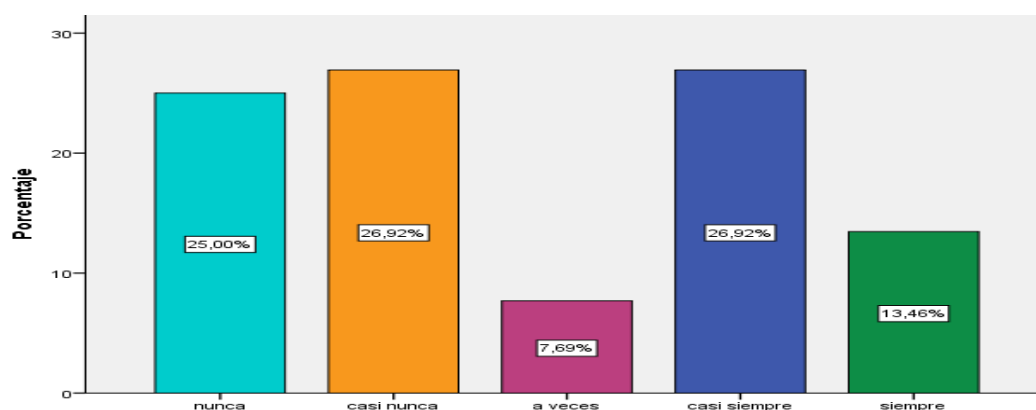


Figura 39. *¿Enfatiza su trabajo en pasar más productos por minuto?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 26,9 % de los encuestados manifiesta que “casi nunca” enfatiza su trabajo en pasar más productos por minuto, y el 7,7 % “a veces” enfatiza su trabajo en pasar más productos por minuto.

Tabla 47

¿Se propone acciones para pasar más productos por minuto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	2	3,8	3,8
	casi nunca	8	15,4	19,2
	a veces	21	40,4	59,6
	casi siempre	15	28,8	88,5
	siempre	6	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

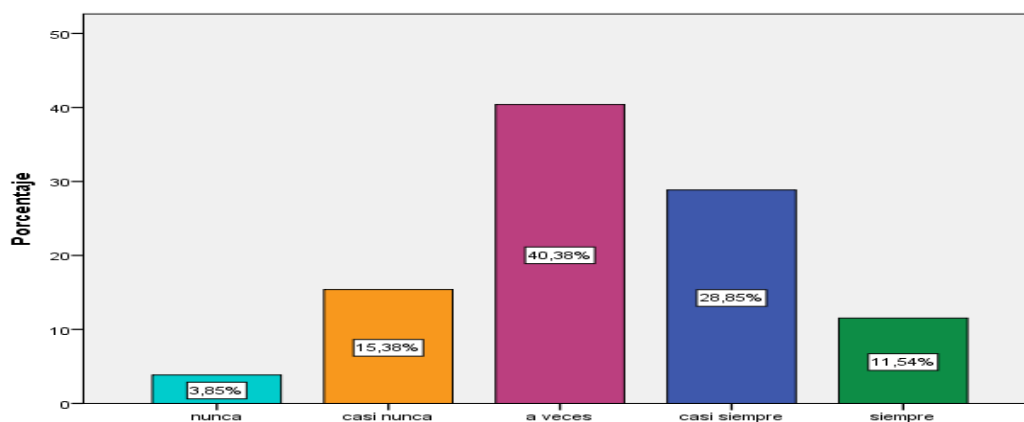


Figura 40. *¿Se propone acciones para pasar más productos por minuto?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 40,4 % de los encuestados manifiesta que “a veces” se propone acciones para pasar más productos por minuto, y el 3,8 % “nunca” se propone acciones para pasar más productos por minuto.

Tabla 48

¿Cumple con eficiencia los protocolos de atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	8	15,4	15,4
	casi nunca	6	11,5	26,9
	a veces	17	32,7	59,6
	casi siempre	14	26,9	86,5
	siempre	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

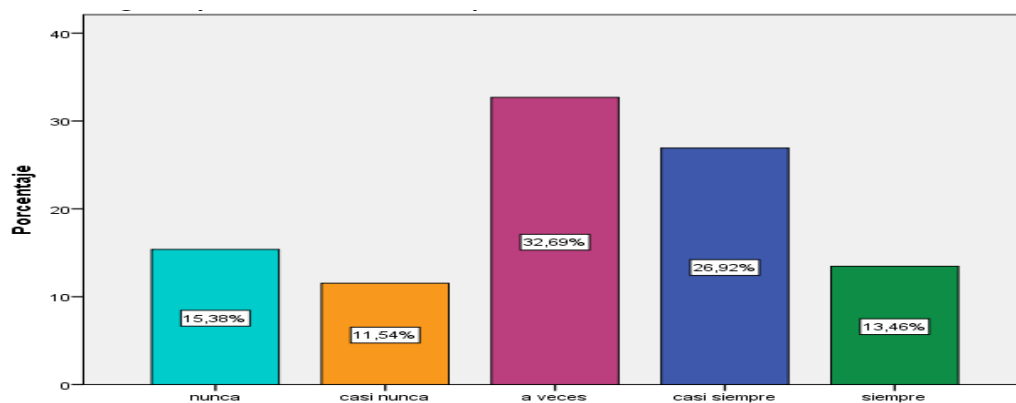


Figura 41. *¿Cumple con eficiencia los protocolos de atención al cliente?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 32,7 % de los encuestados manifiesta que “a veces” cumple con eficacia los protocolos de atención al cliente, y el 11,5 % “casi nunca” cumple con eficacia los protocolos de atención al cliente.

Tabla 49

¿Considera que es importante el uso racional de los recursos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	4	7,7	7,7
	casi nunca	10	19,2	26,9
	a veces	16	30,8	57,7
	casi siempre	15	28,8	86,5
	siempre	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

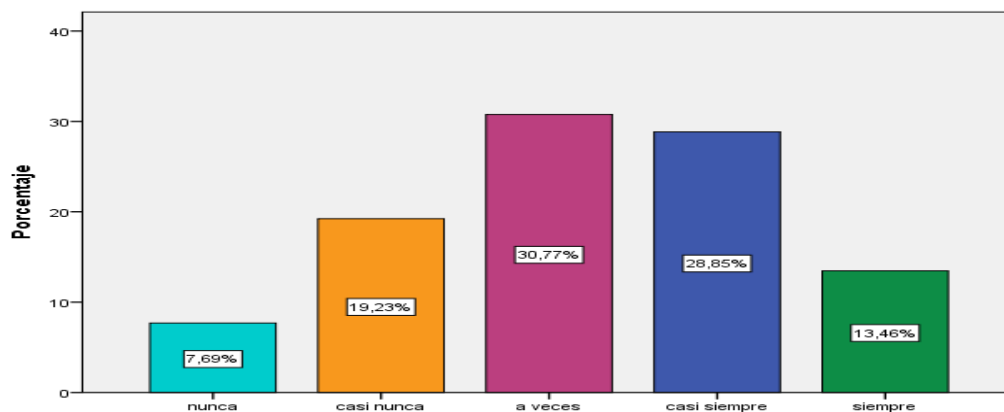


Figura 42. *¿Considera que es importante el uso racional de los recursos de la empresa?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 30,8 % de los encuestados manifiesta que “a veces” considere que es importante el uso racional de los recursos, y el 28,8 % “casi siempre” lo considera importante.

Tabla 50

¿Reporta a su supervisor cuando falta algún recurso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	10	19,2	19,2
	casi nunca	4	7,7	26,9
	a veces	3	5,8	32,7
	casi siempre	20	38,5	71,2
	siempre	15	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

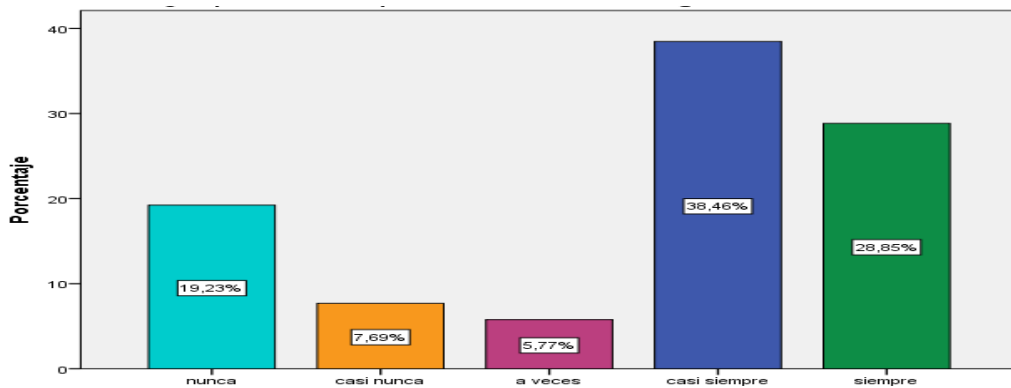


Figura 43. *¿Reporta a su supervisor cuando falta algún recurso?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 38,5% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” reporta a su supervisor cuando falta algún recurso y solo el 5,8% “a veces” reporta a su supervisor cuando falta algún recurso.

Tabla 51

¿Optimiza la maquinaria a su cargo para el cumplimiento de sus funciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	14	26,9	26,9
	casi nunca	4	7,7	34,6
	a veces	1	1,9	36,5
	casi siempre	18	34,6	71,2
	siempre	15	28,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

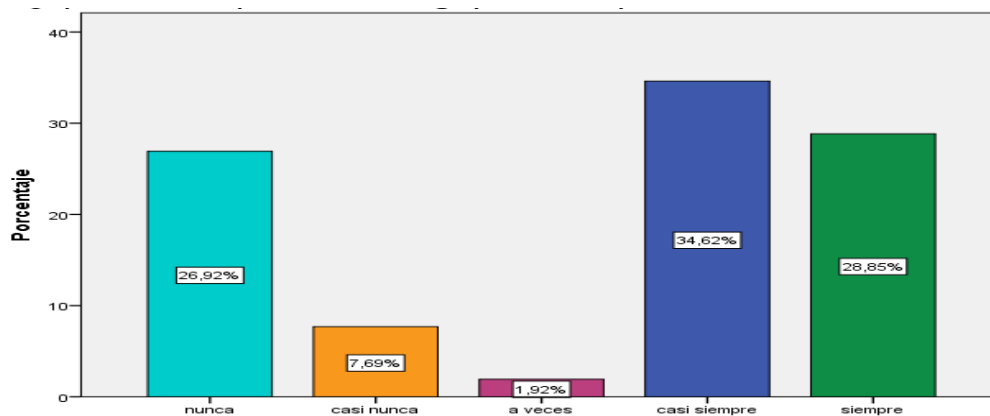


Figura 44. *¿Optimiza la maquinaria a su cargo para el cumplimiento de sus funciones?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 34,6% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” optimiza la maquinaria a su cargo para el cumplimiento de sus funciones, y el 7,7% “casi nunca” optimiza la maquinaria a su cargo.

Tabla 52

¿Alguna vez han puesto tu nombre en el libro de reclamaciones?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	16	30,8	30,8
	casi nunca	19	36,5	67,3
	a veces	12	23,1	90,4
	casi siempre	2	3,8	94,2
	siempre	3	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

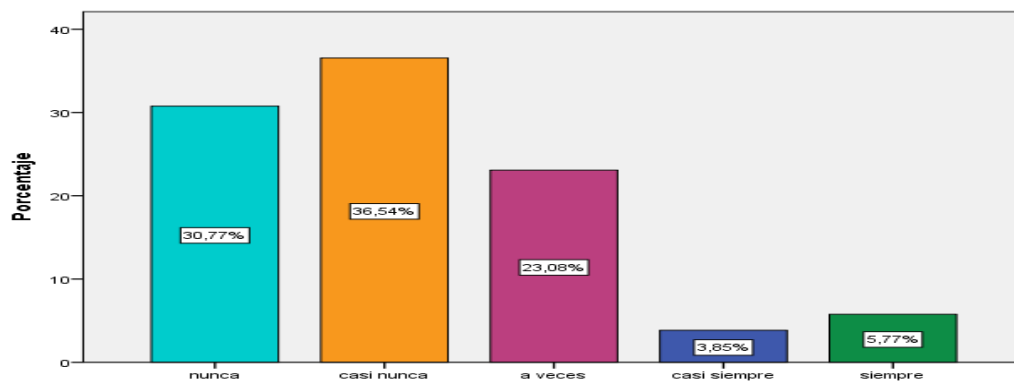


Figura 45. *¿Alguna vez han puesto tu nombre en el libro de reclamaciones?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 36.5% de los encuestados manifiesta que “casi nunca” han puesto su nombre en el libro de reclamaciones, y el 3,8% manifiesta que “casi siempre” han puesto su nombre en el libro de reclamaciones.

Tabla 53

¿Alguna vez se han quejado de tu trabajo ante tu supervisor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	10	19,2	19,2
	casi nunca	15	28,8	48,1
	a veces	7	13,5	61,5
	casi siempre	13	25,0	86,5
	siempre	7	13,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

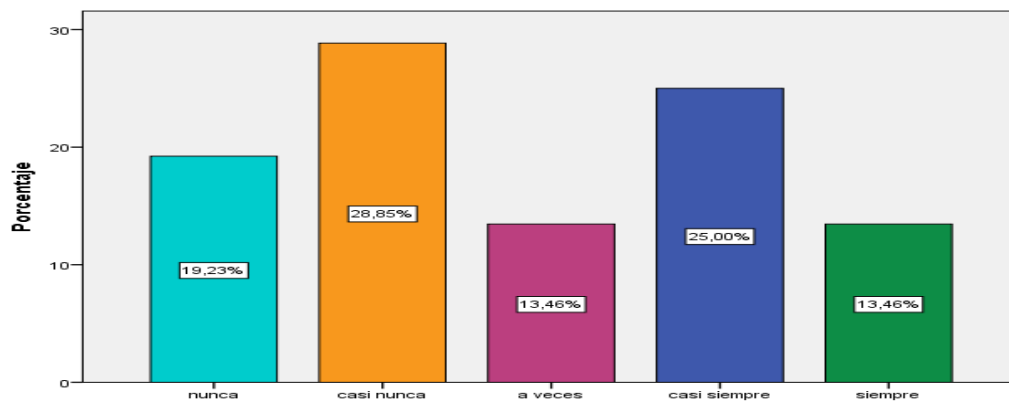


Figura 46. *¿Alguna vez se han quejado de tu trabajo ante tu supervisor?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 25% de los encuestados manifiesta que “casi siempre” se han quejado de su trabajo ante su supervisor, y el 13,5% manifiesta que “a veces” se han quejado de su trabajo ante su supervisor.

Tabla 54

¿Alguna vez ha sido denominado “colaborador del mes”?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	16	30,8	30,8
	casi nunca	4	7,7	38,5
	a veces	6	11,5	50,0
	casi siempre	7	13,5	63,5
	siempre	19	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

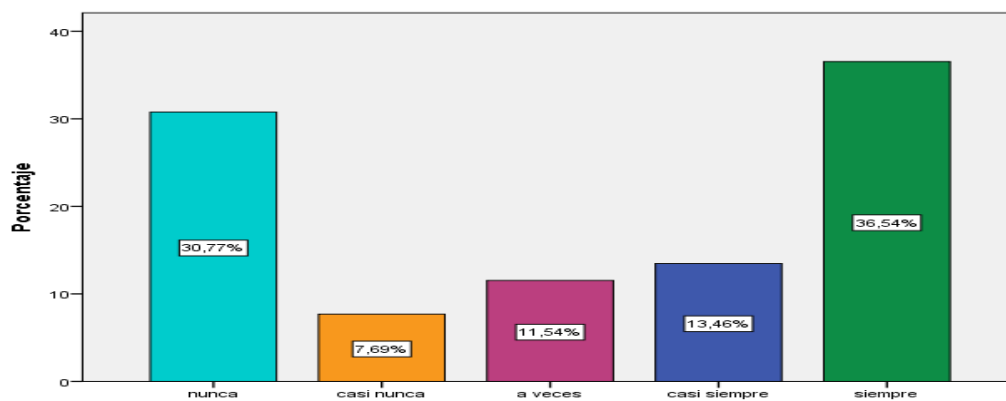


Figura 47. *¿Alguna vez ha salido colaborador del mes?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 30,8% de los encuestados manifestó que “nunca” ha sido denominado colaborador del mes, y el 11,5% manifestó que “a veces” ha sido denominado colaborador del mes.

Tabla 55

¿Propones acciones para mejorar la atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	nunca	12	23,1	23,1
	casi nunca	7	13,5	36,5
	a veces	1	1,9	38,5
	casi siempre	14	26,9	65,4
	siempre	18	34,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario de Cumplimiento de Metas

Elaboración propia

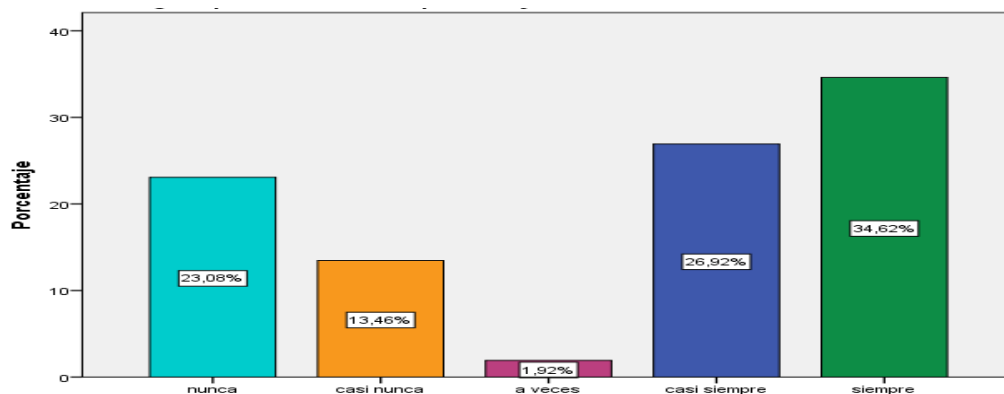


Figura 48. *¿Propones acciones para mejorar la atención al cliente?*

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el 26,9% de los encuestados manifestó que “casi siempre” propone acciones para mejorar la atención al cliente, y el 13,5% manifestó que “casi nunca” propone acciones para mejorar la atención al cliente.

4.3 Comprobación de hipótesis

4.3.1 Comprobación de hipótesis general

“Las competencias del personal tienen relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015”.

H₀ Las competencias del personal no tienen una relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015”.

H₁ Las competencias del personal tienen una relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015”.

Tabla 56

Correlación de variables competencias del personal y cumplimientos de metas

		Competencias del personal	Cumplimiento de metas
Rho de Spearman	Competencias del personal	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,563**
		N	52
	Cumplimiento de metas	Coefficiente de correlación	,563**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	52

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0,563 podemos decir que existe una correlación positiva moderada. Además el nivel de significancia es menor que 0,05, esto indica que, si existe relación entre las variables, podemos concluir que las competencias del personal tienen relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

4.3.2 Comprobación de hipótesis específica “a”

“Existe relación entre la productividad y las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

Hipótesis

H₀ La productividad no se relaciona con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015

H₁ La productividad se relaciona con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

Tabla 57*Correlación de Variables Competencias del personal y Productividad*

		Competencias del personal	Productividad
Rho de Spearman	competencias del personal	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	52
	productividad	Coefficiente de correlación	,526**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	52

Nota**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como vemos el coeficiente de Rho de Spearman es 0,526 podemos decir que existe una correlación positiva moderada. Además el nivel de significancia es menor que 0,05, esto indica que, si existe relación entre las variables, podemos concluir que la productividad se relaciona con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

4.3.3 Comprobación hipótesis específica “b”

“Existe relación entre el cumplimiento de metas y las competencias técnicas del personal del Área de cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015”.

Hipótesis

H₀ El cumplimiento de metas no se relaciona con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

H₁ El cumplimiento de metas se relaciona con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

Tabla 60

Correlación de variables cumplimiento de metas y competencias técnicas

		Cumplimiento de metas	Competencias técnicas
Rho de Spearman	Cumplimiento de metas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,611**
		N	52
	Competencias técnicas	Coefficiente de correlación	,611**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	52

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación

Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0,611 podemos decir que existe una correlación positiva moderada alta. Además el nivel de significancia es menor que 0,05, esto indica que, si existe relación entre las variables, podemos concluir que el cumplimiento de metas se relaciona con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

4.4 Discusión de los resultados

La presente investigación obtuvo resultados a través de encuestas y en el caso de las herramientas que se utilizaron las cuales fueron sometidas al juicio de expertos quienes observaron, recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados más precisos. Lo empleado permitió realizar un análisis de fiabilidad certificando la validez de los resultados que se consiguieron.

Dentro de los resultados obtenidos, es importante resaltar que existe similitud en las investigaciones que tenemos como antecedentes tales como (Guerrero, 2015) En la realización de su tesis titulada "***Gestión por Competencias Laborales y la Productividad del Recurso Humano de la Empresa PUBLIGRABADOS de la ciudad de Ambato***" que en sus conclusiones detalla que el desarrollo de las habilidades y las competencias

del personal no se está realizando eficazmente lo cual no está permitiendo la obtención de buenos resultados, por lo que recomiendan constante capacitación; así mismo en la investigación de (Vera Echenique, 2012) En la realización de su tesis titulada ***“Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna/2010”*** determina que En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales son insuficientes; puesto que las competencias conceptuales, humanas y técnicas no contribuyen al direccionamiento de las actividades y procesos que se desarrollan a nivel administrativo y técnico; lo que representa en general una debilidad gerencial de la organización a estudio.

También existen otras investigaciones en las que se llegó a la conclusión de que el personal si cuenta con las competencias adecuadas tales como las competencias de comunicación y trabajo en equipo como lo muestra Naval Monje (2010) en su trabajo presentado al que título ***“Análisis de las competencias laborales y su relación con el compromiso del personal de la Institución Financiera Mi Banco – agencia Tacna en el 2009”***.

Así como muestro los resultados de los antecedentes de las tesis presentadas y considerando que las competencias que una persona tiene

para hacer las cosas, pero no mecánicamente sino con conocimiento de causa, una persona pone en uso los conocimientos adquiridos con ciertas habilidades de pensamiento en diversas ejecuciones que se desarrollan en distintos contextos sociales es por eso que dependiendo de las competencias que tengas o que les haga falta a los colaboradores de cualquier organización va a generar resultados positivos o negativos; existen muchos modelos para determinar las competencias y la implementación de estas depende mucho de cada organización y de lo que busca; existiendo el modelo conductual que se centra en individuos con desempeño superior, es decir, se orienta a aquellos trabajadores que realizan exitosamente sus funciones y que sus resultados los esperados por la organización; también está el modelo funcional que tiene sus orígenes en la administración Británica que se esforzó en adaptar los sistemas de formación a las necesidades del mercado laboral, para este enfoque las organizaciones son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno y por último el modelo constructivista que parte del análisis de las relaciones existentes entre grupos y su entorno y entre la formación y el empleo, se toma como referencia a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales. Cualquiera de estos modelos adecuadamente usado podrá lograr excelentes resultados para las organizaciones; con los resultados

obtenidos podemos presumir que no se está usando ningún modelo en cuanto al Área de cajas para poder lograr sus metas, desde que en el proceso de selección no se hace ningún filtro adicional para designar al personal que va a pertenecer al Área de cajas se estaría limitando el logro de las metas trazadas.

Considerando que el colaborador del Área de Cajas es el último contacto que el cliente tiene con el Supermercado se debería estimar mucho más que a cualquier otra Área las capacitaciones, lograr motivaciones y tener un buen clima laboral para obtener una excelente experiencia de compra y esta repercuta en el mejor de los casos en una fidelización del cliente o en el peor de los casos evitar que termine en alguna queja en el libro de reclamaciones.

CONCLUSIONES

Primera:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se puede afirmar que existe relación entre las competencias del personal con el cumplimiento de las metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.

Segunda:

Se ha podido constatar que la productividad del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna se ve afectada por las competencias que carecen su personal, existe un alto porcentaje de colaboradores que demuestran poco interés en las actividades del Área.

Tercera:

En cuanto a la relación del Cumplimiento de Metas con las competencias técnicas se aprecia que existe gran número de colaboradores que no se encuentra identificado con el Área, solo el 36,5% “a veces” orienta sus actividades hacia la consecución de objetivos y metas, y solo el 15,4% “siempre” utiliza las herramientas disponibles, por lo que el

número transacciones realizadas en un día son insuficientes para cumplir la meta del Área, además de un alto índice de quejas registradas en el Libro de Reclamaciones; lo cual demuestra la existencia de la relación propuesta.

RECOMENDACIONES

Primera:

Que el encargado del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna considere capacitaciones continuas en ambientes adecuados para que las competencias técnicas, sociales y participativas se fortalezcan, también podría considerarse “actividades de integración” para que mejore el ambiente laboral y, por lo tanto, el Cumplimiento de Metas aumente también progresivamente.

Segunda:

Que el encargado del Área motive el trabajo en equipo, que se les brinde herramientas necesarias a los colaboradores para que puedan realizar su trabajo y se sientan cómodos cumpliendo sus funciones permitiendo así mejorar la productividad y lograr el Cumplimiento de las Metas del Área.

Tercera:

Que el encargado del Área fije incentivos (económicos o recreativos) para que los colaboradores se sientan más comprometidos al momento de

realizar sus funciones, también podría incorporar un libro de sugerencias que las darían los mismos colaboradores, lo cual ayudaría a conocer sus necesidades y así estos puedan mejorar su desempeño en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires.

Bosco Lodi Joao citado en Chiavenato (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.

Boterf, L. (2001). *De la compétence*. Paris.

Boyatzis, R. (1982). *Las competencias profesionales*. Nueva York.

Bunk Gerhard citado en Luis Sagi. (2004). *Gestión por Competencias*. Madrid: esic.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.

Diezma, C., y Jiménez, A. (1996). *Evaluación de Programas sociales*. Madrid.

Ferdinand, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: HarperCollins.

Goodstein, L., y Nolan, T. (1998). *Planeación estratégica Aplicada*. Illinois.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá.

Hitt, A. (2006). *Administración*. México.

Howard Gardner citado en Edimer Gutiérrez Tobar. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá.

Humble John citado en Chiavenato. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.

INTECAP. (2001). *Competencias Básicas y Genéricas*. Guatemala.

Levinson Harry citado en Chiavenato (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.

McClelland (1973), c. e. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago de Chile.

Odiorne George citado en Chiavenato. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.

Ponce, A. (2005). *Administración por Objetivos*. México: Limusa.

RAE. (s.f.). *Real Academia de la Lengua Española*.

Rubio, L. (2009). *Planeación por Competencias*. México.

Sagi, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid: Esic.

Santos, D. (1996). *Evaluación de Programas Sociales*. Madrid.

Saracho, J. M. (2011). *Talento Organizacional*. Buenos Aires.

Spencer, L. (1991). *Evaluación de Competencia en el Trabajo*. Boston.

Thomas Gilbet 1978 citado en Saracho José María. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago de Chile.

Valdivia, I. (1982). *ciencia de la administración*. México.

Vara, A. (2012). *7 pasos para elaborar una tesis exitosa*. Lima.

Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo.

Tesis

Fernández 2005 citado en Mayeline Becerra Gálvez, F. C. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos (tesis)*. Chile.

Fundación Chile 2004 citado en Mayeline Becerra Gálvez, F. C. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos (tesis)*. Chile.

Guerrero, M. (2015). *Gestión por Competencias Laborales y la Productividad del recurso humano de la empresa Publigrabados de la ciudad de Ambato*" (tesis). Ambato, Ecuador.

Haygroup citado en Mayeline Becerra y Francisca Campos. (2012). *El Enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (tesis). Chile.

Hernández, D. (2012). *Las influencias de las competencias laborales del personal de Scotiabank Perú S.A.A. agencia Zotac en la satisfacción del cliente proponiendo un programa del mejoramiento de competencias laborales del personal*(tesis). Tacna.

Maisselot 2005 citado en Mayeline Becerra Gálvez, F. C. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (tesis). Chile.

Mertens 1996 citado en Mayeline Becerra Gálvez, F. C. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (tesis). Chile.

Naval, k. (2010). *Análisis de las competencias laborales y su relación con el compromiso del personal de la Institución Financiera Mi Banco - agencias Tacna en el 2009*. Tacna.

Santamaría, D. (2015). *Selección de personal por competencias y rotación de personal en los colaboradores de la empresa repremarva de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Tungurahua, Ecuador.

Tobón S. citado Mayeline Becerra y Francisca Campos. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos(tesis)*. Chile.

Vera, O. (2012). *Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna/2010 (tesis)*. Tacna.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario competencias de personal

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Vea sede Tacna y su cumplimiento de metas en el periodo 2015.

INSTRUCCIONES: El presente trabajo presenta una lista de proposiciones, responda a la medida que se ajuste a la verdad.

Para ello debe de tener en cuenta la siguiente escala

NUNCA	(N)
CASI NUNCA	(CN)
ALGUNAS VECES	(AV)
CASI SIEMPRE	(CS)
SIEMPRE	(S)

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas y recuerde que el presente cuestionario es anónimo. Marque con una X dentro del recuadro según su grado de apreciación.

I. DATOS GENERALES

1. Condición laboral

- a) Contrato indeterminado
- b) En etapa de prueba

2. Años de servicio

- a) Menores de 1 año

b) De 1 año a 2 años

c) De 3 años a más

3. Nivel de instrucción

a) Secundaria completa

b) Estudios superiores inconclusos

c) Estudios superiores

II. DATOS ESPECIFICOS

	PREGUNTAS	NUN CA (1)	CASI NUNC A (2)	A VECE S (3)	CASI SIEMPR E (4)	SIEM PRE (5)
	Competencias Técnicas					
1	Conoce las metas establecidas del Área de Cajas					
2	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas					
3	Cumple con sus funciones con efectividad					
4	Utiliza todas las herramientas disponibles para realizar sus actividades					
5	Ante situaciones difíciles, Demuestra capacidad de respuesta					
6	Promueve la participación de sus compañeros y busca la efectividad en el área del trabajo					
7	Propone ideas para mejorar el trabajo en su área					
	Competencias Sociales					
1	Incentiva a sus compañeros para que se sientan identificados con los valores de la empresa					
2	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas del área					
3	Desarrolla planes como parte integral del área de cajas					
4	Colabora en mantener un clima laboral satisfactorio					
5	Incentiva a sus compañeros para el logro de las metas del área					

6	Promueve a sus compañeros para que usen racionalmente los recursos de la empresa					
7	Planifica y elabora actividades para realizarlas con sus compañeros y así lograr las metas					
Competencias participativas						
1	Administra con eficiencia y eficacia los recursos que se le otorgan					
2	Planifica y elabora actividades para mejorar el clima laboral en su área de trabajo					
3	Promueve la participación para la creación de normas de convivencia en el área					
4	Al conocer información de las promociones de venta, Lo comparte con sus compañeros					
5	Apoya a sus compañeros cuando la carga laboral excede					
6	Incentiva a sus compañeros para que logren el bono de productividad					

Anexo 2. Cuestionario de cumplimiento de metas

OBJETIVO: el presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna periodo 2015.

INSTRUCCIONES: el presente trabajo presenta una lista de proposiciones, responda a la medida que se ajuste a la verdad.

Para ello debe de tener en cuenta la siguiente escala

NUNCA	(N)
CASI NUNCA	(CN)
ALGUNAS VECES	(AV)
CASI SIEMPRE	(CS)
SIEMPRE	(S)

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas y recuerde que el presente cuestionario es anónimo. Marque con una X dentro del recuadro según su grado de apreciación

III. DATOS GENERALES

4. Condición laboral

- a) Contrato indeterminado
- b) En etapa de prueba

5. Años de servicio

- a) Menores de 1 año
- b) De 1 año a 2 años
- c) De 3 años a más

6. Nivel de instrucción

- a) Secundaria completa
- b) Estudios superiores inconclusos
- c) Estudios superiores concluidos

IV. DATOS ESPECIFICOS

	PREGUNTAS	NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)	SIEMPRE (5)
	Cumplimiento de metas: productividad					
1	Alguna vez ha atendido a más de 30 clientes por hora					
2	Desarrolla planes para atender con todo su potencial					
3	Se plantea atender con todo su potencial diariamente					
4	Se propone diariamente la cantidad de clientes que deben atender					
5	Analiza cuál es la cantidad de clientes que atendió al día					
6	Demuestra interés en conocer las promociones para realizar mejor su trabajo					
	Cumplimiento de metas: velocidad					
1	Alguna vez ha pasado por el scanner más de 20 productos por minuto					
2	Le evalúan constantemente en el proceso de pasar productos					
3	Establece mecanismos para mejorar su rapidez en la atención					
4	Analiza si sus procedimientos al pasar los productos son los más adecuados					
5	Enfatiza su trabajo en pasar más productos por minuto					
6	Se propone acciones para pasar más productos por minuto					
	Cumplimiento de metas: Atención al Cliente					
1	cumple con eficiencia los protocolos de atención al cliente					
2	Considera que es importante el uso racional de los recursos de la empresa					

3	Reporta a su supervisor cuando falta algún recurso					
4	Optimiza la maquinaria a su cargo para el cumplimiento de sus funciones					
5	Alguna vez los clientes han puesto su nombre en el libro de reclamaciones					
6	Alguna vez se han quejado de su trabajo ante su supervisor					
7	Alguna vez ha sido denominado "colaborador del mes"					
8	Propone acciones para mejorar la atención al cliente					

Anexo 3. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Muestra	Diseño	Instrumentos
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Población	Método	Instrumentos
¿Existe relación entre las competencias del personal con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015?	Determinar la relación que existe entre las competencias del personal con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.	Las competencias del personal tienen una relación con el cumplimiento de metas del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.	X: COMPETENCIAS INDICADORES X ₁ : Competencias técnicas X ₂ : Competencias sociales X ₃ : Competencias participativas	El total de trabajadores del Área de cajas de plaza veá sede Tacna periodo - 2015 es de 52 personas	Básica o pura	Cuestionario A. Encuesta
Problema específico	Objetivo Específico	Hipótesis Específico	Variable Dependiente	Muestra	Diseño	
A) ¿Existe relación entre las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna con la productividad, periodo 2015? B) ¿Existe relación entre cumplimiento de metas con las competencias técnicas del personal del Área de cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015?	A) Determinar la relación que existe entre la productividad con las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015. B) Determinar la relación que existe entre el cumplimiento de metas con las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.	A) Existe relación entre la productividad y las competencias del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015. B) Existe relación entre el cumplimiento de metas y las competencias técnicas del personal del Área de Cajas de Plaza Veá sede Tacna, periodo 2015.	Y: CUMPLIMIENTO DE METAS INDICADORES Y ₁ : productividad Y _{1.2} . Número de transacciones por hora Y ₂ : velocidad Y _{2.1} . Número de productos por minuto Y ₃ : atención al cliente Y _{3.1} . Número de reclamaciones	Al tener una población a la cual se puede acceder en su totalidad lo que se realizará es un censo	Descriptivo Correlacional	

Anexo 4. Validez del instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDEZ DE INSTRUMENTO: CUMPLIMIENTO DE METAS

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante:

Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente en UNJBG-FCJE

1.3 Autor del instrumento:

Aimmee Yzamar Maquera Apaza

1.4 Título de la investigación:

“COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015”

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

CRITERIOS INDICADORES	DEFICIENTE 0-20% (1)	REGULAR 21-40% (2)	BUENA 41-60% (3)	MUY BUENA 61-80% (4)	EXCELENTE 81-100% (5)
CLARIDAD				X	
OBJETIVIDAD					X
ACTUALIDAD				X	
ORGANIZACIÓN					X
SUFICIENCIA				X	
INTENCIONALIDAD					X
CONSISTENCIA				X	
COHERENCIA					X
METODOLOGÍA					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *PROCEDE*

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *84%*

Tacna, *15 de mayo del 2015*


Firma del experto informante.

VALIDEZ DE INSTRUMENTO: COMPETENCIAS DEL PERSONAL

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante:

Dr. Oscar Alfredo Begazo Portugal

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente en UNJBG-FCJE

1.3 Autor del instrumento:

Aimmee Yzamar Maquera Apaza

1.4 Título de la investigación:

“COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015”

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

CRITERIOS INDICADORES	DEFICIENTE 0-20% (1)	REGULAR 21-40% (2)	BUENA 41-60% (3)	MUY BUENA 61-80% (4)	EXCELENTE 81-100% (5)
CLARIDAD				X	
OBJETIVIDAD					X
ACTUALIDAD				X	
ORGANIZACIÓN					X
SUFICIENCIA				X	
INTENCIONALIDAD					X
CONSISTENCIA				X	
COHERENCIA					X
METODOLOGÍA					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Procedo*

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *84%*

Tacna, *15 de mayo del 2015*


Firma del experto informante.

VALIDEZ DE INSTRUMENTO: CUMPLIMIENTO DE METAS

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante:

Dr. Lucio Guanilo Gómez

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente en UNJBG-FCJE

1.3 Autor del instrumento:

Aimmee Yzamar Maquera Apaza

1.4 Título de la investigación:

“COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015”

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

CRITERIOS INDICADORES	DEFICIENTE 0-20% (1)	REGULAR 21-40% (2)	BUENA 41-60% (3)	MUY BUENA 61-80% (4)	EXCELENTE 81-100% (5)
CLARIDAD			✓		
OBJETIVIDAD			✓		
ACTUALIDAD			✓		
ORGANIZACIÓN			✓		
SUFICIENCIA			✓		
INTENCIONALIDAD			✓		
CONSISTENCIA			✓		
COHERENCIA			✓		
METODOLOGÍA			✓		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tacna, 15 de mayo del 2015

Firma del experto informante.

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDEZ DE INSTRUMENTO: COMPETENCIAS DEL PERSONAL

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del informante:

Dr. Lucio Guanilo Gómez

1.2 Cargo e institución donde labora:

Docente en UNJBG-FCJE

1.3 Autor del instrumento:

Aimmee Yzamar Maquera Apaza

1.4 Título de la investigación:

“COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015”

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

CRITERIOS INDICADORES	DEFICIENTE 0-20% (1)	REGULAR 21-40% (2)	BUENA 41-60% (3)	MUY BUENA 61-80% (4)	EXCELENTE 81-100% (5)
CLARIDAD			X		
OBJETIVIDAD			X		
ACTUALIDAD			X		
ORGANIZACIÓN			X		
SUFICIENCIA			X		
INTENCIONALIDAD			X		
CONSISTENCIA			X		
COHERENCIA			X		
METODOLOGÍA			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:



Firma del experto informante.

Tacna, 15 de mayo del 2015.

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDEZ DE INSTRUMENTO: COMPETENCIAS DEL PERSONAL

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante:
Mgr. Ruperto Layme Uchochoque
- 1.2 Cargo e institución donde labora:
Docente en UNJBG-FCJE
- 1.3 Autor del instrumento:
Aimmee Yzamar Maquera Apaza
- 1.4 Título de la investigación:
“COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015”

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20% (1)	REGULAR 21-40% (2)	BUENA 41-60% (3)	MUY BUENA 61-80% (4)	EXCELENTE 81-100% (5)
INDICADORES					
CLARIDAD				X	
OBJETIVIDAD				X	
ACTUALIDAD					X
ORGANIZACIÓN				X	
SUFICIENCIA					X
INTENCIONALIDAD					X
CONSISTENCIA					X
COHERENCIA				X	
METODOLOGÍA				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tacna, 15 de mayo del 2015

Layme
Firma del experto informante.

VALIDEZ DE INSTRUMENTO: CUMPLIMIENTO DE METAS

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del informante:
 Mgr. Ruperto Layme Uchochoque
- 1.2 Cargo e institución donde labora:
 Docente en UNJBG-FCJE
- 1.3 Autor del instrumento:
 Aimmee Yzamar Maquera Apaza
- 1.4 Título de la investigación:
 “COMPETENCIAS DEL PERSONAL DEL ÁREA DE CAJAS DE PLAZA VEA SEDE TACNA, Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE METAS, PERIODO 2015”

II. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

CRITERIOS INDICADORES	DEFICIENTE 0-20% (1)	REGULAR 21-40% (2)	BUENA 41-60% (3)	MUY BUENA 61-80% (4)	EXCELENTE 81-100% (5)
CLARIDAD				X	
OBJETIVIDAD				X	
ACTUALIDAD					X
ORGANIZACIÓN				X	
SUFICIENCIA					X
INTENCIONALIDAD					X
CONSISTENCIA					X
COHERENCIA				X	
METODOLOGÍA				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es aplicable.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tacna, 15 de mayo del 2015

Layme
 Firma del experto informante.