



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Besseyre des horts para mejorar las competencias laborales del personal  
militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany (ORCID: 0000-0002-9107-7657)

**ASESORA:**

Dra. Colunche Campos, Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de organizaciones

CHICLAYO - PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

A Dios, quien me guía por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presente, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, en especial a mis padres, tíos y hermanos gracias por su apoyo, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. A todos los que contribuyeron en mi formación académica y personal.

**Att. Elisa**

## **Agradecimiento**

Dar gracias a mis padres, tíos y hermanos por su apoyo, paciencia y consejos.

A mis superiores que de forma directa e indirecta me apoyaron y ayudaron dándome facilidades en la preparación del presente Trabajo de investigación.

Quiero agradecer a mis padres por enseñarme a luchar por un objetivo e inculcarme valores que hacen mejor persona.

A mis compañeros de aula con los cuales formamos un grupo solidario.

**Elisa**

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	14
III. METODOLOGÍA .....	24
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	24
3.1.1 Tipo de investigación.....	24
3.1.2 Diseño de investigación .....	24
3.2 Variables y operacionalización .....	25
3.2.1 Variable independiente: Modelo Besseyre Des Horts.....	25
3.2.2 Variable dependiente: Competencias laborales.....	25
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	26
3.3.1 Población .....	26
3.3.2 Muestra y muestreo.....	26
3.3.3 Unidad de análisis .....	27
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
3.4.1 Técnicas de recolección de datos .....	27
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos .....	28
3.4.3 Validez .....	28
3.4.4 Confiabilidad .....	29
3.5 Procedimientos .....	29
3.6 Método de análisis de datos .....	30
3.7 Aspectos éticos .....	30
IV. RESULTADOS .....	31
V. DISCUSIÓN.....	41
VI. CONCLUSIONES .....	45
VII. RECOMENDACIONES.....	46
VIII. PROPUESTA.....	47
REFERENCIAS .....	56
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1. Personal militar Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	26
Tabla 2. Validación de juicio de expertos cuestionario	29
Tabla 3. Indicadores de la dimensión Planear	32
Tabla 4. Indicadores de la dimensión Hacer	33
Tabla 5. Indicadores de la dimensión Verificar	35
Tabla 6. Variable competencias laborales	36
Tabla 7. Plan de Acción de la Propuesta	51
Tabla 8. Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta	54
Tabla 9. Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta	54

## Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Dimensión Planear	32
Figura 2. Dimensión Hacer	34
Figura 3. Dimensión Verificar	35
Figura 4. Variable competencias laborales	36
Figura 5. Organigrama de la 7a Brigada de Infantería	49

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el de proponer el modelo Besseyre Des Horts para mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque; el tipo de investigación desarrollada es proyectiva no experimental. Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron la guía de entrevista y el cuestionario los cuales fueron aplicados a una muestra de 46 colaboradores y contuvo quince preguntas redactadas acorde con la base teórica identificada, adicional a ellos se pudo determinar la confiabilidad del instrumento, para lo cual se realizó el alfa de cronbach dando como resultado 0.949, lo cual le dio la confiabilidad necesaria para de su aplicación.

Dentro de los principales resultados obtenidos vemos la existencia de un nivel medio de 39.1% y además un nivel bajo de 32.6%, por lo cual identificamos que no existe un nivel idóneo o alto en del desarrollo de las competencias laborales en la institución en estudio, pues solo el 28.3% representa un nivel alto.

Como principal conclusión tenemos que si bien es cierto el personal militar considera que sus competencias le permiten generar calidad en sus labores, es necesario que la institución mediante sus directivos generen acciones concretas y tangibles que les permitan el desarrollo de las competencias laborales que el personal posee.

**Palabras clave:** Besseyre Des Horts, Competencias laborales, Gestión del recurso humano

## **Abstract**

The present research work has the general objective of proposing the Besseyre Des Horts model to improve the labor competencies of the military personnel of the Peruvian Army, 7th Infantry Brigade, Lambayeque; the type of research developed is non-experimental projective. The instruments used for data collection were the interview guide and the questionnaire, which were applied to a sample of 46 collaborators and contained fifteen questions written in accordance with the identified theoretical basis. In addition to these, the reliability of the instrument could be determined, to which the cronbach's alpha was performed resulting in 0.949, which gave it the necessary reliability for its application.

Among the main results obtained we see the existence of an average level of 39.1% and also a low level of 32.6%, for which we identify that there is no suitable or high level in the development of labor competencies in the institution under study, because only 28.3% represents a high level.

As a main conclusion we have that although it is true that military personnel consider that their competences allow them to generate quality in their work, it is necessary that the institution through its managers generate concrete and tangible actions that allow them to develop the labor competencies that personnel possess. .

**Keywords:** Besseyre Des Horts, Labor competencies, Human resource management



## I. INTRODUCCIÓN

Años atrás, las organizaciones se encontraban muy interesadas en contar dentro de su capital humano, individuos que posean conocimientos necesarios según el puesto requerido, pues era el único factor a tomar en cuenta al momento de contratar a su personal, esto debido a que el poder formarse en un centro especializado de estudios no era de fácil acceso para todos. Durante décadas se consideraba que el poseer estudios te permitía abrir puertas a nuevas oportunidades y que conforme a más estudios tuviera una persona esto era mejor para la empresa, ya no simplemente era suficiente tener una licenciatura, había que tener maestrías, doctorados y cualquier otro estudio (Manjarrez, 2015, parr. 2-5)

Con el tiempo las organizaciones se dieron cuenta que en su mayoría los individuos tenían los conocimientos claros y actualizados, pero no tenían la experiencia, es por ello que se optó en un inicio en contratar personal con experiencia lo cual también fue muy difícil, es así que también se concluyó que no basta solo con la experiencia, pues resulto que la persona necesitaba ciertas características que le permitieran el poder lograr un desempeño superior en beneficio de la empresa. Estas nuevas características a requerir están ligadas más a la inteligencia emocional que a la racional o del conocimiento, está más bien relacionada con la actitud, la conducta y la motivación que tiene un individuo con el fin de realizar una tarea, pues es ahí donde nace el enfoque basado en competencias, pues este combina experiencia, los conocimientos y la motivación lo cual permite a la persona generar una interacción con su equipo de trabajo y con los clientes. (Manjarrez, 2015, parr. 2-5)

La gestión de recursos humanos es de suma importancia dentro de la empresa, pues mediante la evaluación del desempeño de quienes la conforman permite determinar en qué medida los empleados de una organización cumplen con eficacia sus responsabilidades o deberes. El gestionar los recursos humanos de una organización es una forma de lograr resultados individuales y organizativos pues permiten comprender y gestionar el rendimiento unitario y general de la empresa, además de gestionar el rendimiento de los colaboradores utilizando evaluaciones de rendimiento en el cumplimiento de los objetivos,

aprovechando al máximo las competencias que poseen los colaboradores motivándolos a comprender y explotar plenamente su potencial. (Liviu, Cezara, Sabina, & Toader, 2017)

Analizando el **contexto internacional**, podemos identificar que en España existe una gran incertidumbre sobre el futuro profesional de los trabajadores la cual se ha generado por la deficiente existencia de habilidades que existe en el trabajador español. Según cifras estadísticas el 73% de los españoles es consciente que existe un déficit en las capacidades que poseen, además de que 6 de cada 10 encuestados considera que esta carencia le afecta de manera directa, lo cual muestra que es necesario el que puedan adquirir o actualizar sus competencias laborales; la capacidad de auto capacitación y flexibilidad o adaptabilidad son para ellos dos competencias claves con el fin de mantenerse competitivos en el mercado. (Arcos, 2019, parr. 1-13)

Considerando dentro del análisis de la situación problemática podemos también mencionar que la gestión de recursos humanos (GRH) ha alcanzado una importancia significativa en los últimos años tanto en la práctica como en la literatura, en ambos ámbitos, el enfoque es cada vez más internacional, este es el caso no solo para las multinacionales gigantes del sector privado sino también incluye a organizaciones públicas y entre los empleadores más pequeños. El crecimiento de los principales bloques de comercio internacional en el sudeste asiático, América del Norte y, en su forma más avanzada en Europa ha acelerado estas tendencias. Se ha argumentado que existe una correlación directa entre la gestión de recursos humanos estratégica y el éxito económico, las empresas que participan en un proceso de formulación de estrategia que considera sistemática y recíprocamente los recursos humanos y la estrategia competitiva tendrán un mejor desempeño a largo plazo (Ariane, 2017, pág. 18)

**En América Latina** un informe dado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) mencionan que esta región del mundo posee la más alta brecha a nivel mundial existente entre las competencias disponibles y las competencias que los negocios y las economías requieren, realidad que se da de manera más apremiante en países

como Perú, Brasil y México. Aproximadamente el 50% de las empresas de esta región no cuentan la fuerza laboral provista de las competencias que se requieren, es decir la mitad de las empresas tienen el problema de encontrar trabajadores formados. Las causas primordiales de la escasez de profesionales competentes según el informe de los organismos mencionados es la poca pertinencia de la educación, falta de acceso a la educación superior, falta de inversión del gasto público en programas de capacitación laboral, lo cual se ve reflejado en la deficiente existencia de competencias laborales en esta región. (Nuñez, 2017, parr. 1-5)

Dentro de las organizaciones existen resistencias organizativas, las cuales es necesario e importante identificarlas con el fin de desarrollar estrategias para poder superarlas, el poder desarrollar las competencias genéricas con que cuentan los colaboradores de una organización ya no es el objetivo primordial de la empresa, sino el poder inculcar en sus colaboradores el desarrollo de sus competencias laborales lo cual les permita obtener mayores beneficios, las empresas que ignoran la importancia de desarrollar las competencias laborales en sus colaboradores no reconocen que estos son el principal impulsor del rendimiento, pues si no lo hacen tendrán dificultades de competir en un entorno global y dinámico o incluso de sobrevivir empresarialmente. ( Criveanu & Carstina, 2018)

**En el Perú** la falta de profesionales preparados disminuye rotundamente en las empresas peruanas su competitividad, pues ello no logra la adaptación de los mismos al contexto más global y cambiante, lo cual trae consigo sobre costos tanto en la contratación del personal como en el desarrollo de sus operaciones. El 43% de empleadores presenta dificultades para poder contar con trabajadores dentro de su planilla que posean las competencias necesarias y adecuadas pues carecen de factores como la experiencia y habilidades blandas, lo cual dificulta su desempeño. (Gestión, 2019, parr. 1-4)

El gestor del talento humano dentro de una empresa, debe contar con la capacidad de ubicar los momentos dentro de la organización para realizar el diseño, seguido de implementar o adaptar cierto modelo de gestión de personal tomando en cuenta la realidad y lo que requiera la empresa, es por ello que el

área administrativa dentro del modelo de gestión de personal es la encargada de interactuar con las partes tanto dentro como fuera de la institución pues organiza y ejecuta las actividades que implican el implementar un modelo de gestión de personal. Un modelo de gestión de personal tendrá éxito al momento de satisfacer las necesidades de la organización en el momento indicado y específico, debe ser flexible con el fin de adaptarse de manera rápida a los nuevos contextos y realidades de la empresa. (Sáenz, 2019, págs. 8-12)

Identificando la realidad **problemática local** vemos que en la Región Lambayeque mediante la Gerencia Regional de Desarrollo Productivo de Lambayeque por encargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo se ha podido identificar en la población laboral de la región, la falta de competencias laborales para el buen desarrollo de sus funciones para lo cual se generó un proyecto de certificación por competencias laborales, el cual ejecuto el proceso de evaluar las competencias laborales a trabajadores de diferentes perfiles ocupacionales en los distritos de Chiclayo, José Leonardo Ortiz, Lambayeque entre otros, con el fin de promover un empleo digno con mayor autoestima y mejor productividad. (Vargas, 2017, parr. 1,2)

Considerando la realidad problemática existente en el personal militar del Ejército del Perú – 7ª Brigada de Infantería – Lambayeque, se puede apreciar la falta del desarrollo de las competencia laborales, lo cual infiere al momento de realizar sus labores diarias, pues esto afecta de manera directa a la institución generando problemas en la comunicación, falta de compromiso, adecuación al cambio entre otras; esto no ha permitido que la institución pueda utilizar al personal con que cuenta de manera adecuada y que le permita poder tomar lo mejor de cada uno con el fin de direccionar sus esfuerzos a un solo fin, la falta de orden en la asignación de puestos de trabajo, dado que estos no se ajustan a los perfiles necesarios de cada puesto, sumado a la falta de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras al personal militar agrava aún más este problema identificado por la investigadora, es por ello que se plantea realizar la aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos.

La formulación del problema se basa en la siguiente pregunta: ¿Cómo la propuesta del modelo Besseyre Des Horts, mejorarán las competencias

laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque?

La presente investigación tiene una justificación teórica, debido a que se han considerado bases teóricas confiables tanto de la variable independiente denominada modelo Besseyre Des Horts y de la variable dependiente competencias laborales, esto permitirá generar una propuesta sólida y confiable ya que para la realización de la misma se tomara a cabalidad la información vertida por autores reconocidos quienes con su aporte permitirán mejorar las competencias laborales del personal de la empresa en investigación; la justificación a nivel práctico se da a partir de la utilidad que tendrá la presente investigación en la empresa donde será diseñada la propuesta pues es necesario el mejorar las competencias laborales de su personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque, este estudio permitirá el fortalecimiento de la institución lo que le permitirá ser referente ante otras instituciones similares de la región; la justificación a nivel metodológico se da a partir de que la investigación seguirá un proceso ordenado y secuencia acorde con la metodología de investigación, ya que esto permitirá a este tipo de investigación de tipo proyectiva, no-experimental, el darle la veracidad y nivel metodológico necesario que permita servir de referente a otras investigaciones.

Para resolver ello se plantea como objetivo general el: Proponer el modelo Besseyre Des Horts para mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque. Con la finalidad de lograr el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos los cuales son: Diagnosticar la situación actual del Besseyre Des Horts del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque; Determinar el nivel de las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque; Diseñar estrategias del modelo Besseyre Des Horts para el personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

La hipótesis: El modelo Besseyre Des Horts mejora las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

## II. MARCO TEÓRICO

Al considerar los **antecedentes internacionales** de la presente investigación tenemos a (Ríos, 2018) quien en su investigación titulada “propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la división de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua”. (Ecuador) cuyo objetivo fue la presentación de una propuesta de estructura de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, la investigación tuvo un enfoque de estudio aplicado cualitativo y cuantitativo, teniendo como principal conclusión el que los colaboradores de una empresa son conscientes de la importancia de adquirir competencias laborales basadas en un modelo de gestión de recursos humanos pues aporta el que puedan mejorar sus habilidades, actitudes y conocimiento, además que su desarrollo dentro de su centro laboral implica la combinación de factores que se relacionan con los conocimientos, experiencia y la actitud que estos poseen.

(Jácome, 2015), quien investigo las “competencias laborales y el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”. (Ecuador), teniendo como objetivo proponer una alternativa de solución a las limitadas competencias laborales en el desarrollo organizacional de los empleados de la empresa en mención, siendo el tipo de investigación realizada exploratoria – explicativa, donde llego a la conclusión de que el inadecuado y deficiente gestión de las competencias laborales de los colaboradores de una empresa, incide directamente en su desarrollo profesional y personal, además se requiere la realización de un plan de capacitación que permita informar, y plantear a los colaboradores estrategias que les brinde herramientas para la mejora de sus competencias laborales.

(Muñoz & Soto, 2017), quienes realizaron una investigación relacionada al “impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador”. (Ecuador), siendo el objetivo de la presente investigación el definir los criterios que se aplican para ubicar las competencias en los perfiles de puestos de la organización en estudio, cuyo tipo de investigación es aplicada

y de realizada en el campo, donde los autores concluyeron que la efectividad de las actividades principales de cada puesto de trabajo de una organización tiene una influencia positiva en la evaluación por competencias de los colaboradores de una empresa, además que la aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos permite la identificación de comportamientos y vinculación al logro de objetivos dentro de la organización.

Dentro de los **antecedentes nacionales** considerados tenemos a (Aymar & Rodriguez, 2018), quienes desarrollaron su investigación denominada “desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos de alto impacto en las operaciones de una empresa industrial”, teniendo como objetivo el aplicar un modelo de recursos humanos para lograr un alto impacto de competitividad organizacional, esta investigación fue de tipo descriptivo – correlacional, donde los investigadores concluyeron que antes de la implementación del modelo es necesario realizar un análisis exhaustivo de la cultura que rige la empresa con el fin de lograr identificar factores que puedan llevar al éxito o fracaso de la implementación, además es necesario buscar el respaldo de los directivos de la empresa, pues estos permitirán generar el cumplimiento de las estrategias a considerar dentro del modelo.

(Castillo & Velásquez, 2018), en su tesis denominada “competencias laborales y gestión de asignación de empleos de los oficiales superiores de material de guerra e intendencia en las grandes unidades de servicio y dependencias del Ejército del Perú”, cuyo objetivo fue la determinación de la relación existente entre las competencias laborales de los oficiales superiores de la entidad en estudio y la gestión de asignación de empleos. Esta investigación fue de tipo aplicado – cuantitativa, dentro de las conclusiones planteadas en el presente estudio están el que la institución debe de tomar en cuenta la formación profesional de los colaboradores con el fin de realizar la asignación de empleos, además la incidencia existente entre el desarrollo de las competencias laborales y el desarrollo personal.

Para finalizar tenemos a los **antecedentes locales** donde (Gonzales, 2017) quien investigo el “modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la gestión del conocimiento en las Instituciones Educativas del Distrito de Pícsi”,

teniendo como objetivo la elaboración de una propuesta de modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la administración de la gestión del conocimiento en las instituciones en estudio, siendo la investigación de tipo propositivo – descriptivo, concluyendo que el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos ayuda y contribuye de manera sustancial a la mejora de la gestión del conocimiento de una empresa.

(Sánchez M. , 2017) quien investigo el “programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales de los trabajadores del área de marketing y promoción de la Universidad Cesar Vallejo Campus Chiclayo”, que tuvo como objetivo el diagnóstico de la situación actual en cuanto a las competencias laborales de trabajadores del área de marketing y promoción de la empresa en estudio, esta investigación fue de tipo aplicada – experimental, donde se concluye que existe una mejora considerable en las competencias laborales de los colaboradores, una vez que se aplicaron estrategias relacionadas con la gestión de recursos humanos, además que dentro de las principales competencias a desarrollar se encuentran las competencias de logro y acción, servicio y ayuda entre otras.

Dando lugar a la base teórica que sustenta la presente investigación tenemos que el **Modelo Besseyre Des Horts**, es un modelo de gestión estratégica de recursos humanos, donde la funciones de recursos humanos, asegura la gestión de las competencias de una empresa, pues permite desarrollar prácticas con la finalidad de adquirirlas, estimularlas y luego desarrollarlas. (Velásquez & Guzmán, 2001, pág. 6)

El Modelo **Besseyre Des Horts**, plantea la **incorporación del elemento humano** en la concepción de la estrategia y participación directa en la empresa, **lo cual es fundamentada por tres circunstancias**, siendo la primera el que si bien es cierto quienes conforman la organización son esencialmente internos por naturaleza, su incorporación genera problemas externos relacionados al mercado laboral, la segunda circunstancia es que el elemento humano forma parte esencial dentro de la elaboración y aplicación del proceso estratégico y por último el elemento humano es el responsable de la función social que se da en la empresa por lo tanto tienen responsabilidad en el proceso estratégico. (Besseyre Des Horts, 1989, pág. 31)



**El modelo presenta dos tipos de contingencias** las cuales son las internas y las externas, para el diagnóstico interno plantea la identificación de fortalezas y debilidades del recurso humano que posee la empresa, como a los recursos políticos, económicos y técnicos, es aquí donde se realiza el diagnóstico de la cultura que enmarca a la empresa pues es necesario el conocer lo que sucede dentro de ella. Para el diagnóstico externo el autor menciona el recurrir al analizar las debilidades y oportunidades para la gestión del recurso humano para lo cual se identifican cuatro entornos oportunos para su análisis como son el político, social, tecnológico y económico todo ello permite identificar los factores externos que influyen en el modelo. (Besseyre Des Horts, 1989, pág. 87)

**El objetivo** que plantea el modelo **Besseyre Des Horts** es el de aportar un nuevo enfoque que permita a las empresas no incidiendo en su tamaño la gestión estratégica oportuna de sus recursos humanos, mediante la realización de acciones en el ámbito personal las cuales deben de estar en primer lugar planificadas y organizadas coherentemente entre sí, todo ello acorde con los objetivos que la empresa designe en la relación con su estrategia. (Besseyre Des Horts, 1989, pág. 80)

El modelo **Besseyre Des Horts** plantea las siguientes misiones del sistema las cuales serán tomadas como dimensiones de la variable independiente, tenemos el **adquirirlas**, que comprende dos fases: la primera es definir las funciones o puestos, ya que esto es esencial para disponer de perfiles de puestos y el segundo son los sistemas de clasificación que implica brindar la importancia de las competencias esenciales, seguido tenemos el **estimularlas**, estableciendo un sistema de compensaciones motivadoras y equitativas, con el fin de poder lograr el optimizar los resultados, estas retribuciones o compensaciones se dan al momento de aplicar diferentes procedimientos, indicadores y objetivos relacionados a los buenos resultados, el último punto dentro del sistema es el **desarrollarlas**, que equivale a la formación profesional, información y comunicación. Este modelo permite realizar un análisis de la organización tanto del ámbito interno como externo, a través de auditorías pues a partir de ellas es posible la generación de objetivos que dan paso a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo. (Velásquez & Guzmán, 2001, pág. 6)

Identificadas las dimensiones de la variable independiente, se procede a conceptualizar cada una de ellas sustentadas en bases teóricas de otros autores, las dimensiones identificadas en base a las misiones del Modelo Besseyre Des Horts, nos muestra como primera dimensión el **adquirirlas** que comprende la definición de puestos o funciones, lo cual es de suma importancia dado que proporciona información esencial sobre las responsabilidades que desarrolla cada uno de los colaboradores dentro de una empresa, dado que los continuos cambios organizativos genera una constante preocupación por la formación de los colaboradores, adoptando comportamientos y actitudes conforme a sus necesidades. (Nicolas & Rubio, 2015, págs. 85,86), esta dimensión también considera la identificación de los perfiles del puesto que describe el detalle del trabajo de cada empleado, este contendrá una descripción general de las responsabilidades del trabajo, experiencia necesaria, habilidades necesarias, educación y credenciales, demandas físicas entre otras, esto permite que no se genere duda ni malentendidos sobre las responsabilidades laborales de los empleados dentro de la organización. (Heathfield, 2019, parr. 1-4)

La segunda dimensión basada en las misiones del modelo en estudio es el **estimularlas**, esto se da mediante las retribuciones que reciben los empleados de una empresa, cuando se trata de esquemas salariales y de pago por desempeño, las compañías deben considerar cuidadosamente qué es lo que quieren recompensar y en qué medida podrían existir diferentes maneras de motivar y comprometer a los colaboradores. La mayoría de los empleados prefieren un trabajo en un ambiente divertido., que es intelectualmente atractivo y familiar. Entonces, en lugar de aumentar los niveles salariales, uno debe considerar si invertir en horarios de trabajo flexibles, crear proyectos favoritos o proyectos divertidos en general. Una forma de crear un buen ambiente de trabajo es proporcionar incentivos o premios por el logro del trabajo realizado por los empleados, una forma de mejorar el rendimiento es proporcionar incentivos, el esquema de incentivos puede ser recompensado, subsidios directos, bonificaciones y remuneraciones, por lo tanto, el incentivo es importante para estimular el desempeño de los empleados. (Mahmud, Hidayah, & Widhiastuti, 2018)

La tercera dimensión es el **desarrollarlas**, la cual es generada mediante la formación profesional de los colaboradores lo cual permite el desarrollar el conocimiento, habilidades y competencias en los colaboradores tanto de forma individual como en grupo. Esta formación se realiza a través de la capacitación puesto que esta promueve calidad, eficiencia y eficacia en el trabajo y motiva a los colaboradores a crecer con la institución y ser más productivos. (IGIglobal, 2019, parr. 1,2)

**La Competencia laboral** se refiere al conjunto de características de personalidad que posee un colaborador, que acaece en formas de actuar y comportarse, que permiten un desempeño adecuado y resaltante en un determinado puesto de trabajo. (Alles, 2008, pág. 96)

**Las competencias laborales poseen características basadas en los siguientes aspectos:** En primer lugar tenemos los **niveles ejecutivos**, que es el nivel empleado para medir las competencias del personal directivo y ejecutivo de la empresa, donde se consideran indicadores como el desarrollo del equipo, liderazgo pues son competencias necesarias a desarrollar en estas posiciones de trabajo, todo ello con el fin de lograr una elevada eficiencia en las actividades que desarrolla el personal de este nivel, las competencias consideradas son el desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico, cosmopolitismo, relaciones públicas; el segundo aspectos son los **niveles intermedios**, es el nivel medio donde las competencias a considerar están ligadas a la alta adaptabilidad a las situaciones y cambios que se dan en este nivel de la empresa, es considerada como una competencia importante la colaboración con el equipo de trabajo y la delegación de las funciones designadas, considera competencias relacionadas a la alta adaptabilidad-flexibilidad, colaboración, empoderamiento, confiabilidad, habilidad analítica, iniciativa, orientación al cliente interno y externo, el tercer aspecto se considera a los **primeros niveles** este nivel implica el desarrollo de competencias relacionadas a la capacidad de aprendizaje y habilidad analítica antes situaciones operativas y reiteradas que se dan en el centro de trabajo, esto unida a la alta productividad en el desempeño de sus actividades desarrolladas a partir del trabajo en equipo, enmarca el desarrollo de competencias como la

alta adaptabilidad-flexibilidad, capacidad de aprendizaje, trabajar bajo presión, trabajo en conjunto de personas. (Alles, 2008, págs. 102 - 108)

Las competencias laborales se genera a partir de satisfacer la necesidad de formar personas que puedan responder de manera competente a los diferentes cambios tecnológicos, organizaciones conforme a la demanda exigida por el mercado laboral, pues las competencias laborales implica se encuentra relacionada con la mejora de los sistemas de formación con el fin de lograr un balance entre lo que necesitan las personas, empresa y la comunidad. (López, 2007, pág. 129)

El que la empresa cuente con personal con competencias laborales desarrolladas genera una mejora continua de la empresa mediante el control de los diferentes procesos que desarrolla, implementación de auditorías de calidad, evaluación frecuente del desempeño. (López, 2007, pág. 130)

La **evaluación de la competencia laboral** es el procedimiento que se desarrolla con el fin de identificar y recabar evidencias sobre el desempeño de un individuo dentro de su centro laboral, realizando un análisis de lo realizado en contraparte con la norma técnica establecida. Para evaluar la competencia laboral no es necesario el realizar una evaluación numérica más bien la evaluación la evaluación evalúa en el candidato si es competente o todavía no lo es. De ser considerado un colaborador competente es necesaria la entrega de un documento que certifique y avale dicho resultado. La evaluación por competencias laborales presente diferentes ventajas puesto que se encuentra fundamentada en estándares que desarrollan el nivel esperado de la competencia laboral, pues considera criterios basados en aspectos que consideran a un trabajo bien realizado, no obstante la evaluación resulta ser individual lo que permite que los resultados no se utiliza para realizar comparaciones entre colaboradores y mucho menos generar conflictos entre ellos, más bien permite el poder identificar a los mejores elementos de la organización aprovechando sus competencias y potenciando a aquellos que aún les falta desarrollar este tipo de competencias. (López, 2007, pág. 74)

**El enfoque por competencias laborales comprende un proceso** el cual consta en primer lugar en identificar las competencias, una vez identificados es

necesario como segundo paso el realizar la normalización mediante la elaboración de estándares los cuales deben ser plenamente reconocidos por los colaboradores, empresas e instituciones que brinden capacitaciones con el fin de crear un lenguaje en común, como tercer paso del proceso es el realizar la formación por competencias lo cual implica la realización de estrategias y acciones por parte de la empresa para ayudar a los colaboradores a formar sus competencias laborales, el último paso es lograr el cumplimiento de dichas competencias, todo esto permitirá el desenvolvimiento competente del trabajador dentro de su empresa. Es importante el considerar que para lograr este desenvolvimiento competente las personas deben estar orientadas a desarrollar una visión acorde con su plan de vida y carrera, mostrando interés, motivación y autoestima (López, 2007, pág. 129)

Las **competencias laborales** es necesario que se encuentran alineados con los sistemas más importantes de las empresas, para lo cual es necesario considerar su relación directa con los sistemas de gestión de calidad que la empresa promueve dentro de la misma, esto se debe tomar en cuenta basado en **ocho principios** como son el enfoque al cliente no descuidándolo inculcando en el personal la actitud de servicio al cliente, liderazgo el cual permita tener un personal motivado mediante un liderazgo integrador que busque generar un clima y compromiso organizacional entre los colaboradores y así establecer lazos fuertes de unidad , participación o involucramiento permitiendo la participación del personal en las propuestas, ideas de mejora y realización de las decisiones tomadas en la organización, enfoque basado en procesos lo cual permite el compartir responsabilidades y participación activa de los procesos que implique la participación no solo del personal directivo, enfoque de sistemas para gestión teniendo una visión sistémica y total de la gestión de la calidad integral, mejora continua mediante el compromiso del personal de identificar oportunidades de mejora buscando la mejora tanto individual como organizacional, toma de decisiones basadas en hechos tomando decisiones basadas en hechos, registros y experiencias no en cuestiones personales y una relación mutua con proveedores mediante la capacitación al personal en relaciones equilibradas con clientes, compañeros y proveedores. Todos estos principios deben debe incluir aspectos netamente humanos como la

permanencia y valores de la empresa como la honestidad y lealtad lo cual permitirá el crecimiento oportuno de las competencias laborales de los colaboradores de la empresa. (López, 2007, págs. 147,148)

**A fin de considerar las dimensiones de la variable dependiente denominada competencias laborales, se tomara en cuenta el modelo integral de calidad en competencias laborales basados en el círculo de Deming**, quien plantea en un primer paso el **planear**, es donde se plantea la necesidad de la determinación de los objetivos y las medidas necesarias para alcanzar las metas todo ello en busca de la calidad, es aquí donde se realiza la identificación de las competencias, el segundo paso es el **hacer**, que implica el centrarse en la capacitación y la realización del trabajo, en esta parte del modelo se busca el desarrollo de competencias e indicadores de desempeño, luego el modelo plantea el **verificar** donde se realiza la evaluación del desempeño, culminando con la acción mediante el actuar pues es aquí donde se busca el tomar las acciones apropiadas realizando la certificación de las competencias, para luego dar inicio nuevamente al proceso buscando la mejora continua (López, 2007, pág. 131)

Identificadas las dimensiones de la variable dependiente podemos conceptualizar cada dimensión con el fin de dar mayor sustento a la base teórica en base a otros autores que se considerara en el presente estudio, donde tenemos el **planear** los objetivos pues son esenciales para la empresa ya sea que un negocio sea de pequeña o gran inversión, los directivos de la organización deben establecer objetivos corporativos generales y específicos. La alta gerencia tiene el deber del desarrollo y la implementación de planes con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Considerando el tipo de empresa, el factor tiempo, el enfoque administrativo, los objetivos poseen diferentes características, pues es esencia que los gerentes hagan coincidir el implementar el plan con los tipo de objetivos definidos, todo ello permitirá el progreso de las organizaciones sin importar su tamaño, pues es oportuno la identificación de problemas y el establecimiento de objetivos generales para sus empresas, pero a la vez el identificar planes que sean específicos para evaluar su progreso, dentro de la etapa de planificación se identifican que resultado la organización

desea obtener, estos resultados tienen permite establecer objetivos para las diferentes áreas y niveles de la organización. (Markgraf & Seidel, 2019)

La dimensión el **hacer** está ligada a la capacitación que recibe el personal, dado que el beneficio más obvio de la capacitación es que expande el conjunto de habilidades de un empleado, haciéndolo más productivo, pues obtendrán una mejor comprensión de su papel, y tendrán más confianza para tomar decisiones que beneficien al negocio. El entrenamiento puede acelerar las tareas cotidianas, pues la capacitación no solo promueve la productividad individual también tiene un efecto positivo en los equipos. Cuando todos los miembros del equipo poseen las habilidades apropiadas requeridas para hacer su trabajo, es más probable que el equipo en su conjunto trabaje como una unidad cohesiva y cumpla con sus objetivos. A los empleados les resulta gratificante trabajar en entornos de alta colaboración, y la camaradería en el lugar de trabajo promueve la satisfacción laboral. (Savage, 2019)

Por último la dimensión del **verificar**, mediante la evaluación del desempeño, el fin de evaluar a un colaborador es la medición de cómo se desempeña laboralmente. Existe diversas evaluaciones que de forma cuantitativa brindan información oportuna del desarrollo del entorno del trabajo del colaborador, otras brindan indicadores relacionados a la calidad del trabajo de los colaboradores. Es primordial el evaluar que las habilidades que poseen los colaboradores coincidan y se relacionen con el trabajo que este realiza todo ello permiten verificar el desarrollo de las competencias laborales. Las evaluaciones de los empleados proporcionan una evaluación de las fortalezas y debilidades de los empleados individuales, así como los talentos colectivos de los empleados por departamento o equipo. (Mayhew & Seidel , 2019)

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

La investigación de tipo proyectiva permite proponer una solución a un problema determinado y sigue un proceso de investigación que se inicia en la indagación y concluye en la propuesta de alternativas de solución, sin embargo la propuesta no es necesariamente ejecutada. (Hurtado, 2012, pág. 122)

Es por ello que la presente investigación tendrá como objetivo principal realizar una propuesta del modelo en estudio basados en la teoría recopilada que servirá como base para el diseño de las mismas.

El enfoque de investigación mixto, es un método completo generado a partir de un segundo método, con frecuencia este enfoque se utiliza tanto los métodos cualitativos como cuantitativos, dado que tiene relación en estos dos aspectos. (Munhal, 2012, pág. 555).

Ambos enfoques son considerados en la presente investigación ya que a nivel cualitativo se elaborara una entrevista y a nivel cuantitativo se aplicara un cuestionario a la muestra e estudio, con lo cual el enfoque será mixto

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

La investigación con diseño No experimental, la cual busca centrarse en la observación de fenómenos dados en un ambiente natural en específico o también se da en situaciones ya existentes las cuales son luego analizadas, se clasifican en longitudinal cuando la recolección se realiza a través del tiempo y transversal cuando la recolección se da en un determinado momento. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 158)

Por tanto el diseño no experimental solo nos permitirá analizar las problemática existente no generando experimento alguno en la muestra compuesta por el personal militar de la entidad, información recabada en un momento determinado del presente estudio.



Tal como se muestra en la presente figura:

M → O → P

Donde:

(M) Muestra, la muestra en estudio conformado por el personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

(O) Observación, de la situación y problema diagnosticado

(P) La propuesta del modelo Besseyre Des Horts para el personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

### **3.2 Variables y operacionalización**

#### **3.2.1 Variable independiente: Modelo Besseyre Des Horts**

##### **Definición Conceptual**

Es un modelo de gestión estratégica de recursos humanos, donde la funciones de recursos humanos, asegura la gestión de las competencias de una empresa, pues permite desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas. (Velásquez, R. & Guzmán, M., 2001, p.6)

##### **Definición Operacional**

Modelo de gestión estratégica de recursos humanos, que permite la mejora de las competencias laborales del personal de una empresa, además de mejorar su desempeño dentro del centro de trabajo.

#### **3.2.2 Variable dependiente: Competencias laborales**

##### **Definición Conceptual**

Las competencias laborales se genera a partir de satisfacer la necesidad de formar personas que puedan responder de manera competente a los diferentes cambios tecnológicos, organizaciones conforme a la demanda exigida por el mercado laboral, pues las competencias laborales implica se encuentra relacionada con la mejora de los sistemas de formación con el fin de lograr un balance entre las necesidades de las personas, empresa y la sociedad. (López, M., 2007, p. 129)

## Definición Operacional

Las competencias laborales son aquellas que permiten al personal de una empresa el poder hacer frente a los cambios generados en el entorno de una organización, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y de la sociedad en donde se desarrolla.

### 3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

#### 3.3.1 Población

Considerada al conjunto de individuos en quienes se lleva a cabo el estudio, este conjunto de individuos poseen características medibles las cuales son conocidas como unidades elementales. (Lemeshow, 2013, pág. 27)

La población está conformada por el personal militar de la institución en estudio según el detalle:

Tabla 1

*Personal militar Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque*

<b>CARGO</b>	<b>Nº DE COLABORADORES</b>
Oficiales	30
Técnicos y Sub oficiales	81
Personal INTG	23
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>

#### 3.3.2 Muestra y muestreo

##### Muestra

La muestra fue definida como parte de la población total, siendo un subconjunto lo cual permite que se haga posible que a través de estudios se llegue a un análisis o a establecer la definición de un problema. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

##### Muestreo

Para identificar la muestra a quien se le deberá de aplicar el instrumento en la presente investigación se utilizó la fórmula para una población finita:

$$n = \frac{Z_{\mu}^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z_{\mu}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Población. (134)

$Z_{\mu}^2$  = Valor de confianza elegido. (90%)

p\*q = Probabilidades del fenómeno. (50%)

E = Margen de error. (10%)

n = Muestra.

$$n = \frac{1,645^2 * 134 * 0,5 * 0,5}{0,10^2(134 - 1) + 1,645^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 46$$

Según los resultados obtenidos por la presente fórmula podemos concluir que la muestra para la presente investigación estará conformada por 46 militares del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

### **3.3.3 Unidad de análisis**

La unidad de análisis la conforman el personal militar de la 7ª Brigada de Infantería, quienes laboran en la base militar en el distrito de Lambayeque, esta población fue tomada para el presente estudio dado que en ellos se detectaron los problemas identificados a la vez la investigadora tiene el acceso necesario para la recolección de datos lo cual facilito el presente análisis.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnicas de recolección de datos**

La técnica inicial a aplicar es la entrevista que según (Reyes & Sanchez, 2017) es considerada como toda acción de carácter comunicativa entre 2 o más personas, donde una de ella se desempeña como entrevistador y el otro u otros como entrevistado quien o quienes responden una cantidad de preguntas determinadas acordes con un tema en específico.

La segunda técnica a utilizar en la investigación es la encuesta, el cual es un procedimiento que se realiza por muestreo, en donde se aplica a la muestra identificada un instrumento de recolección de datos el cual lo conforman un conjunto de cuestiones con el fin de recoger información de la muestra

identificada, en el caso de que esta técnica sea aplicada a toda la población se le conoce como censo. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 59)

### **3.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento a aplicar es la guía de entrevista que según (Kennedy, 2006) es un instrumento que se usa como ayudar para dirigir la conversación hacia los temas que se desean conocer. Las guías de entrevista varían de altamente escritas a relativamente flojas, pero todas comparten ciertas características: ayudan a saber sobre qué preguntar, cómo plantear tus preguntas y cómo plantear seguimientos.

La guía de entrevista será aplicada al director encargado de la 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque con la finalidad de conocer cómo se desarrolla la gestión de recursos humanos en esta institución.

Otro instrumento a aplicar es el cuestionario, el cual es un formato escrito mediante un interrogatorio, el cual se utiliza para la obtención de la información de la variable o variables a investigar. Este instrumento permite el recolectar datos y puede ser aplicada de manera presencial o de manera virtual mediante el uso de sistemas enlazados en la web. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, pág. 41)

El cuestionario a aplicar en la presente investigación está conformado por 15 items, los cuales para su redacción se tomaron en cuenta los indicadores a partir de la teoría elegida, instrumento que será aplicado al personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

### **3.4.3 Validez**

Según (Watson & Flamez, 2015), la validez permite determinar si una investigación en realidad cumple o no con lo necesario para que el investigador pueda medir lo que pretende, la validez es primordial en todas las investigaciones por ello siempre se debe de tomar en cuenta.

La validez del instrumento a aplicar en la presente investigación será dada mediante el juicio de expertos, con lo cual permitirá al instrumento medir lo que en realidad se necesita.

Tabla 2

*Validación de juicio de expertos cuestionario*

N°	Experto	Calificación del instrumento	Especialidad
Experto 1	Hugo Collantes palomino	96	Contador
Experto 2	José Saavedra Carrero	95	Mba
Experto 3	Luis Miguel Gonzales Z.	100	Mba
Promedio		97.00	

**Fuente: Elaboración propia**

### 3.4.4 Confiabilidad

(Bernal, 2000), en su teoría menciona que la confiabilidad es la comprobación de la mejor manera de que los datos obtenidos sean los más acertados y se ajusten a la realidad, es el nivel de veracidad de los resultados como consecuencia de la aplicación del instrumento.

Este aspecto está dado por la aplicación del alfa de cronbach, dato estadístico que permitirá ver el grado de confiabilidad del instrumento a aplicar en esta investigación.

La escala obtenida fue de 0.949, lo cual nos muestra que el instrumento a aplicar tiene una magnitud de confiabilidad muy alta.

### 3.5 Procedimientos

El inicio del procedimiento de la presente investigación fue dado a partir de la identificación del problema en la institución en estudio, para lo cual se recolecto la información a partir de la aplicación de un cuestionario el cual contiene 15 preguntas las cuales fueron aplicados a la muestra de 46 militares del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

Una vez identificado el problema se establecerán estrategias a partir de la base teórica del modelo de gestión estratégica de recursos humanos Besseyre Des Horts, el cual permitirá mejorar las competencias laborales de la población en estudio.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Se realizara mediante el programa informático SPSS, además del EXCEL, ambos programas permitirán realizar las tabulaciones y gráficos de los resultados. En un inicio una vez que se recolectaron los datos del cuestionario, estos fueron ingresados al SPSS, los cuales se procesaron baremando la escala de licker en 3 niveles (Bajo, Medio y Alto) una vez obtenido los resultados en este software se procedió a utilizar la hoja de cálculo excel con el fin de realizar las tablas y gráficos que han sido presentados en resultados.

### **3.7 Aspectos éticos**

Dentro de los aspectos ético que rigen a la presente investigación están el respeto a las personas, dado que esto implica el respeto de las opiniones y puntos de vista de la población en estudio, no variando ningún dato recolectado que pudiera sesgar la investigación.

Otro aspecto ético es la beneficencia y disposición, de quienes participan en la investigación, pues esto permitirá la recolección de información fiable y de gran utilidad para la investigación.

Como último aspecto tenemos la confidencialidad y discreción pues lo datos recolectados serán de manera anónima y discreta lo cual permitirá a los encuestados responder las preguntas sin ningún temor y con la mayor tranquilidad posible.

#### IV. RESULTADOS

##### **Diagnosticar la situación actual del Besseyre Des Horts del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque**

Como resultado del diagnóstico de la situación actual del modelo de gestión de recursos humanos Besseyre Des Horts en la institución en estudio, podemos mencionar que según la entrevista realizada al personal directivo de esta institución tenemos que relacionado a la dimensión adquirirlas, dentro de la institución que tiene a cargo el personal si cumple con el desarrollo de las funciones propias de su puesto de trabajo pues le permite llegar a los objetivos y metas de acuerdo a actividades previstas, además dentro de los criterios que se toman en cuenta para definir el perfil de los puestos de trabajo del personal están el conocimiento y las capacidades por su especialidad lo que genera un mal resultado de la producción laboral. También se menciona que el personal posee competencias natas y proactivas en el desarrollo laboral.

Dimensión estimularlas, la institución no brinda compensaciones a su personal que los motive a desarrollar sus labores, pero considera importante incentivar al personal eficiente y destacado, para lo cual darle incentivos económicos u otros. Además para medir y controlar a su personal utiliza se realiza periódicamente evaluando las grandes labores de acuerdo a sus competencias tales como resultado de algún trabajo terminado o el avance objetivo alcanzado en fechas establecidas. Adicional a ello mencionan que todos los componentes de la sección cumplen de manera eficiente y eficaz su labor por sentido profesional y responsable con disciplina y sobre todo lealtad hacia sus superiores.

Dimensión desarrollarlas, menciona que la formación profesional que posee el personal a su cargo le permite mejorar la productividad de su institución, pues definitivamente la formación cástrese es rigurosa y eso implica sacrificio, responsabilidad y así se cumplen las tareas. La institución brinda capacitaciones para mejorar las competencias laborales de su personal y lo desarrollan de acuerdo a los tiempos establecidos, mediante cursos de perfeccionamiento y capacitaciones individuales o colectivas encaminadas en el cumplimiento de la misión asignada, se realiza en mejorar los tiempos y desarrollar mecanismos cumplimiento del trabajo consiente y responsable.

## Determinación del nivel de las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

Los resultados obtenidos en lo referente a la determinación de las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque, están dadas por las siguientes tablas, gráficos e interpretaciones.

Tabla 3

### Indicadores de la dimensión Planear

Planear	Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Determinación de objetivos	Item 01	1	2.2%	10	21.7%	17	37.0%	11	23.9%	7	15.2%	46	100%
Identificación de las competencias.	Item 02	2	4.3%	2	4.3%	16	34.8%	14	30.4%	12	26.1%	46	100%
	Item 03	1	2.2%	4	8.7%	13	28.3%	18	39.1%	10	21.7%	46	100%
	Item 04	1	2.2%	9	19.6%	10	21.7%	19	41.3%	7	15.2%	46	100%

Dimensión Planear	Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
	20	43.4%	17	37.0%	9	19.6%		100.0%

Fuente: Elaboración propia

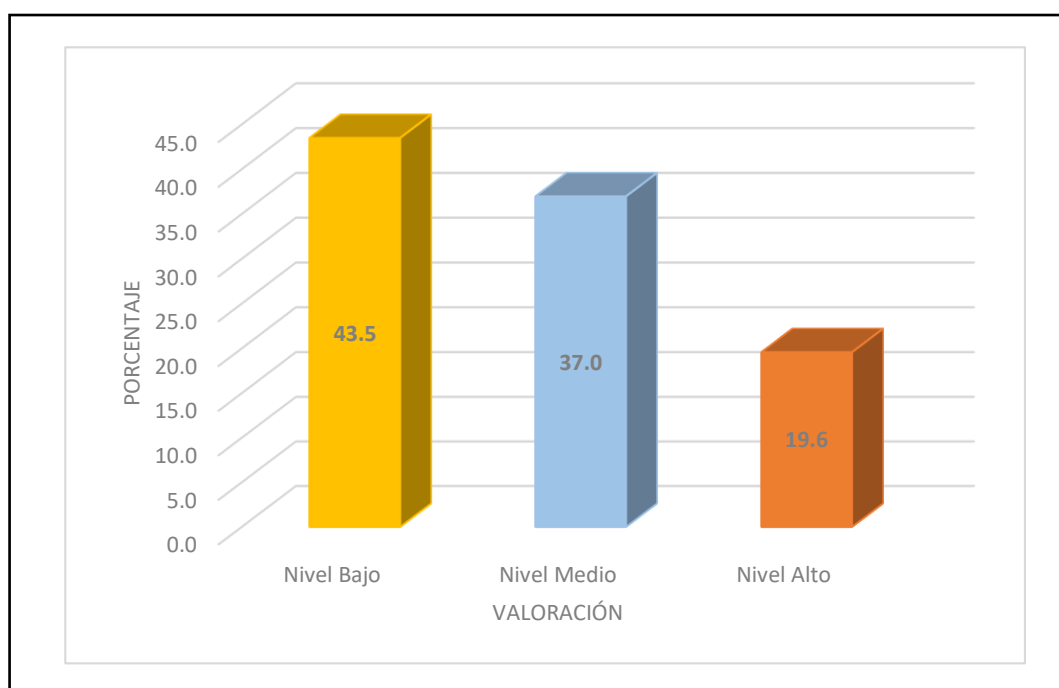


Figura 1. Dimensión Planear

Considerando los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario al personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque, en lo referente a la dimensión planear que implica el establecimiento de objetivos



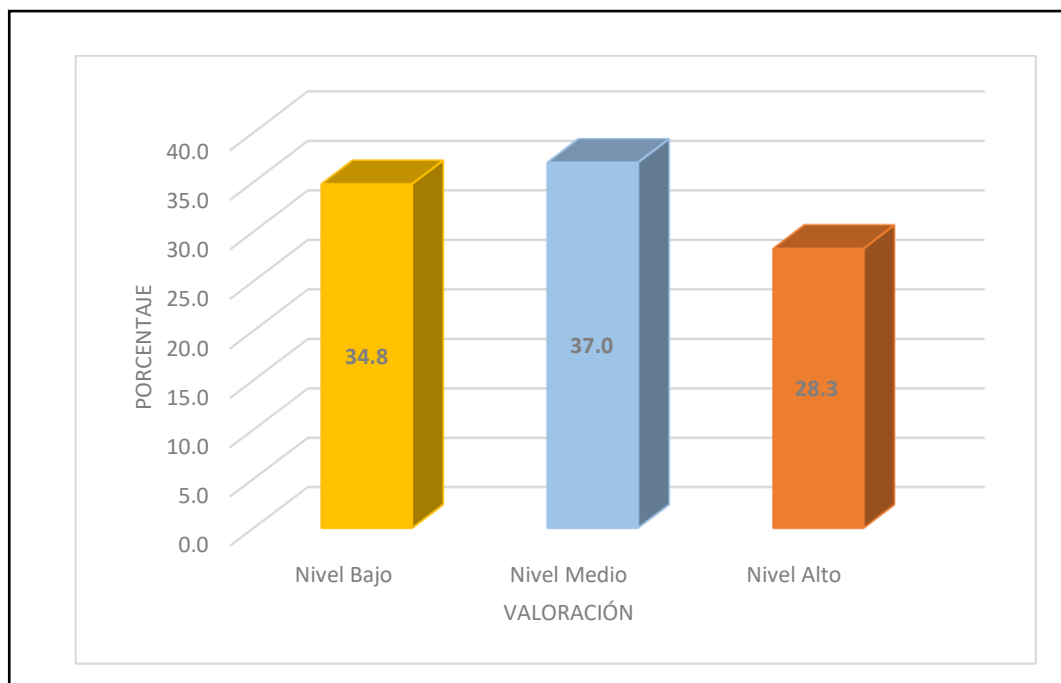
por parte de los directivos de la organización, además de la identificación de las competencias del personal a su cargo, podemos dar como resultados después de realizada la baremación en donde se consideraron los niveles bajo, medio y alto; vemos la existencia de un nivel bajo con relación a esta dimensión pues representa el 43.5% del personal a quienes se les aplico el cuestionario, además que solo el 19.6% considera un nivel alto en el desarrollo de la misma. Dentro de los resultados inmersos en esta dimensión planear, podemos resaltar el resultado obtenido de los indicadores en donde el 37% de los encuestados menciona que a veces las competencias laborales que posee le permiten el logro de sus objetivos, además el 23.9% menciona que nunca y casi nunca sus competencias le permiten este logro. Si bien es cierto el 30.4% de los encuestados casi siempre identifica y conoce las competencias laborales que posee, vemos que un porcentaje significativo del 34.8% a veces las identifica y conoce, mientras que un 8.6% nunca y casi nunca las conoce. En cuanto al uso de las competencias laborales que el personal militar posee en el desarrollo de sus tareas asignadas vemos que el 28.3% a veces las utiliza, además que el 21.8% menciona que nunca y casi nunca son acordes con los requeridos.

Tabla 4

*Indicadores de la dimensión Hacer*

Hacer	Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Capacitación y realización del trabajo.	Item 05	14	30.4%	13	28.3%	13	28.3%	2	4.3%	4	8.7%	46	100%
	Item 06	7	15.2%	14	30.4%	7	15.2%	10	21.7%	8	17.4%	46	100%
	Item 07	4	8.7%	9	19.6%	10	21.7%	16	34.8%	7	15.2%	46	100%
Desarrollo de competencias e indicadores de desempeño	Item 08	0	0.0%	4	8.7%	7	15.2%	17	37.0%	18	39.1%	46	100%
	Item 09	1	2.2%	3	6.5%	7	15.2%	21	45.7%	14	30.4%	46	100%
	Item 10	0	0.0%	2	4.3%	11	23.9%	18	39.1%	15	32.6%	46	100%
	Item 11	4	8.7%	7	15.2%	14	30.4%	15	32.6%	6	13.0%	46	100%
Dimensión Hacer		Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto				Total			
		n	%	n	%	n	%			n	%		
		16	34.7%	17	37.0%	13	28.3%					100.0%	

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura 2. Dimensión Hacer**

En cuanto a los resultados de la dimensión hacer, la cual está relacionada con la capacitación que recibe el personal dentro de la institución para la realización de su trabajo y el desarrollo de sus competencias e indicadores de desempeño, vemos la existencia de un nivel medio del 37%, además de un 34.8% de nivel bajo en relación al desarrollo de esta dimensión. Este resultado se refleja a partir de que el 30.4% de los encuestados indica que nunca recibe capacitación periódica y oportuna por parte de la institución, sumado a que un 28.3% adicional manifiesta que casi nunca la recibe; además vemos que el 45.6% también considera que casi nunca y nunca estas capacitaciones le han permitido el mejorar sus competencias laborales. Si bien es cierto según los resultados vemos que el 39.1% de los encuestados siempre centra sus esfuerzos en el desarrollar las competencias laborales que actualmente posee, pues el 45.7% casi siempre busca el brindarle los mejores resultados a su institución, esto no es suficiente puesto que necesitan el apoyo de su institución para poder mejorar este tipo de competencias.

Tabla 5

*Indicadores de la dimensión Verificar*

Verificar	Preguntas	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Evaluación del desempeño	Item 12	1	2.2%	5	10.9%	16	34.8%	13	28.3%	11	23.9%	46	100%
Certificación de las competencias	Item 13	0	0.0%	6	13.0%	6	13.0%	19	41.3%	15	32.6%	46	100%
	Item 14	0	0.0%	0	0.0%	10	21.7%	15	32.6%	21	45.7%	46	100%
	Item 15	1	2.2%	0	0.0%	3	6.5%	12	26.1%	30	65.2%	46	100%
Dimensión Verificar		Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto				Total			
		n	%	n	%	n	%			n	%		
		17	37.0%	19	41.3%	10	21.7%					46	100.0%

Fuente: Elaboración propia

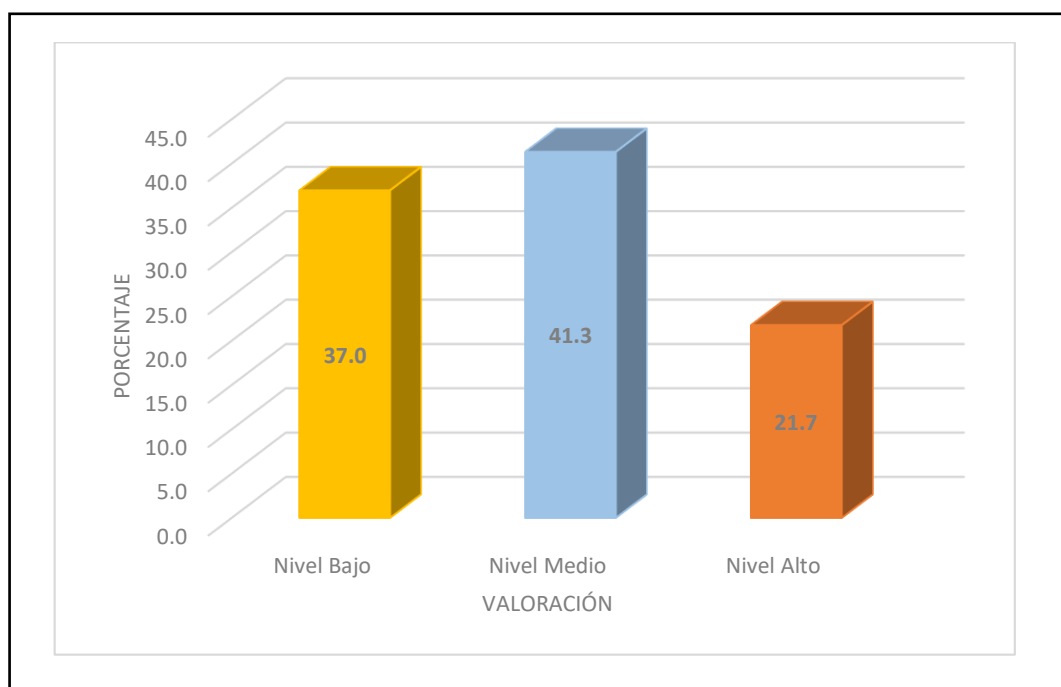


Figura 3. Dimensión Verificar

En los resultados de la dimensión verificar que nos permite ver la evaluación de desempeño que la institución realiza a su personal, además de la certificación de las competencias de estos, se ha obtenido como resultados un nivel medio con el 41.3% de esta dimensión, además de un 37% como nivel bajo. Estos resultados se dan a partir de que el 34.8% de los encuestados menciona que a veces las competencias laborales que posee son esenciales para su puesto de trabajo, además que un 13.1% considera que nunca y casi nunca le son

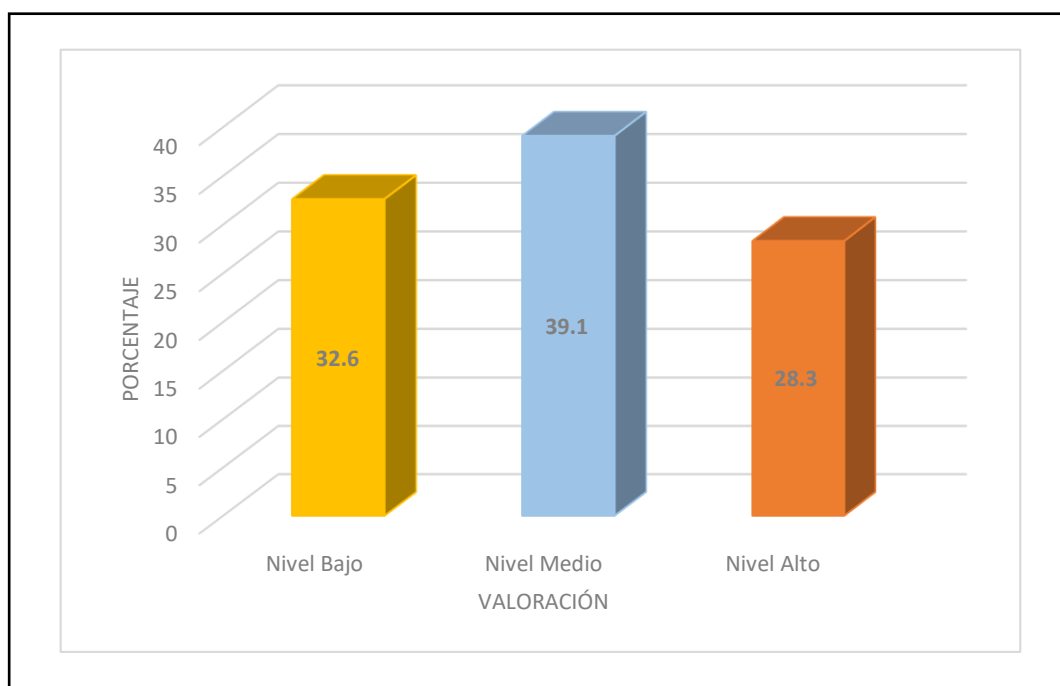
esenciales. Un aspecto positivo de los resultados obtenidos en esta dimensión es que el 41.3% casi siempre considera que sus competencias le permiten generar calidad en sus labores dentro de la institución, además que un 45.7% toma acciones apropiadas para el buen uso de sus competencias, todo esto permite identificar la buena disposición que existe por parte del personal militar dado que como resultado final de esta dimensión podemos apreciar que el 65.2% busca siempre la mejora continua en el desarrollo de sus competencias, lo cual es un resultado muy alentador para la presente investigación.

Tabla 6

*Variable competencias laborales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel Bajo	15	32.6	32.6	32.6
Nivel Medio	18	39.1	39.1	71.7
Nivel Alto	13	28.3	28.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

**Fuente: Elaboración propia**



**Figura 4. Variable competencias laborales**

Finalizando el análisis de los resultados obtenidos de la presente investigación, podemos considerar como resultado final de la variable dependiente denominada competencias laborales la existencia de un nivel medio de 39.1% y además un nivel bajo de 32.6%, por lo cual identificamos que no existe un nivel idóneo o alto en el desarrollo de las competencias laborales en la institución en estudio, pues solo el 28.3% representa un nivel alto. Esto nos permite corroborar la identificación del problema en estudio, para lo cual a partir de los resultados obtenidos la investigadora generara una propuesta a partir del modelo de gestión de recursos humanos Besseyre Des Horts para mejorar las Competencias Laborales del Personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

**Diseñar estrategias del modelo Besseyre Des Horts para el personal militar del Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos y Materiales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Lugar:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Elaboración de las funciones de los principales puestos de trabajo	Revisar y redefinir las funciones de los principales cargos de la institución en estudio.	Revisar las funciones actuales que realizan los colaboradores según documentos de la institución. Evaluar si lo que esta descrito en los documentos se realiza en realidad. Mejorar y redactar en un documento las funciones de los principales puestos de trabajo de la institución.	Internet Lap top Horas Hombre	Anual	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 350.00
Elaborar perfiles de puestos	Elaborar los perfiles de los principales cargos de la institución en estudio.	Identificar cual deben de ser los perfiles idóneos para cada puesto de trabajo. Redactar en base a los puestos de trabajo el perfil idóneo de cada uno de estos.	Internet Lap top Horas Hombre	Anual	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 400.00

Diseño de políticas de compensaciones	Motivar al personal de la institución con el fin de mejorar la gestión del recurso humano.	Evaluar las políticas existentes en cuanto a compensaciones. Indagar sobre qué tipo de compensaciones son las que incentivan de mejor manera al personal de la institución. Diseñar políticas de compensación en beneficio de los miembros de la institución en estudio.	Internet Lap top Horas Hombre	Semestral	Ejercito del Perú, 7 <sup>a</sup> Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 250.00
Diseño de políticas de auditoria	Realizar el control del cumplimiento de las funciones que realiza el personal de la institución en estudio.	Identificar falencias en cuanto a falta de cumplimiento de funciones dentro de la institución. Elaboración de políticas de auditoría y control para el personal.	Internet Lap top Horas Hombre	Anual	Ejercito del Perú, 7 <sup>a</sup> Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 500.00
Elaboración de cuadro de premios	Brindar al personal incentivos o premios por el logro del trabajo realizado.	Elaborar un cuadro de premios e incentivos por logros esperados.	Internet Lap top Horas Hombre	Mensual	Ejercito del Perú, 7 <sup>a</sup> Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 350.00

Taller de capacitación sobre Habilidades y competencias	Desarrollar el conocimiento, habilidades y competencias en los colaboradores	Identificar temas a capacitar relacionados con mejora de habilidades y competencias. Elegir los principales temas acorde con las necesidades de los trabajadores de la institución. Elaborar una presentación tomando en cuenta los temas a tratar. Diseñar dípticos digitales para compartir con los trabajadores de la institución.	Proyector Ponente Diapositivas	Bimestral	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 800.00
Diseño de políticas de evaluación de desempeño	Establecer políticas de evaluación del desempeño del personal basado en las competencias laborales que posee.	Indagar que políticas actuales tiene la institución para evaluar el desempeño de sus colaboradores. Evaluar nuevas posibles políticas a implementar. Redactar las políticas de evaluación en un documento formal.	Internet Lap top Horas Hombre	Anual	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 350.00
Creación de equipos colaborativos	Mejorar el espíritu colaborativo entre el personal de la empresa.	Identificar principales áreas de la institución en donde se podrían realizar trabajos colaborativos. Establecer reglas que permitan el intercambio de ideas y funciones del personal de las diferentes áreas. Generar un cronograma anual de realización de trabajos colaborativos en las áreas relacionadas.	Internet Lap top Horas Hombre	Anual	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 200.00



## V. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos según el modelo Besseyre Des Horts del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque, considerando el resultado más importante de este diagnóstico en donde se ha identificado el problema en estudio, vemos en primer lugar que la institución no brinda ningún tipo de compensaciones a su personal lo cual les motive a desarrollar sus labores, no obstante considera importante incentivar al personal eficiente y destacado, si bien es cierto realiza y toma acciones relacionadas con la gestión de su recurso humano estos no son suficientes para el desarrollo apropiado de su personal, pues muchas veces quienes dirigen la institución dejan en segundo plano el poder comprometerse en el desarrollo del personal que tienen a su cargo no planificando y organizando de forma adecuada el desarrollo de su recurso humano, este resultado nos permite evaluar la investigación realizada por (Aymar & Rodriguez, 2018) quienes concluyeron que para la implementación de un modelo de gestión de recursos humanos es necesario buscar el respaldo de los directivos de la empresa, pues estos permitirán generar el cumplimiento de las estrategias a considerar dentro del modelo, estas acciones permitirán el que los directivos motiven a su personal en el desarrollo de sus labores. Podemos respaldar este análisis con lo mencionado por (Besseyre Des Horts, 1989) pues este autor aporta un nuevo enfoque que permita a las empresas la gestión estratégica oportuna de sus recursos humanos, mediante la realización de acciones en el ámbito personal las cuales deben de estar en primer lugar planificadas y organizadas coherentemente entre sí, todo ello acorde con los objetivos que la empresa designe en la relación con su estrategia.

En los resultados obtenidos en la determinación del nivel de competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque; considerando la primera dimensión denominada Planear, la cual mide el establecimiento de objetivos por parte de los directivos de la institución además de la identificación que este personal realiza de las competencias que posee el personal a su cargo, como resultado obtenido vemos la existencia de un nivel bajo en esta dimensión, pues el 37% de los encuestados menciona que a

veces las competencias laborales que posee le permiten el logro de sus objetivos, además el 23.9% menciona que nunca y casi nunca sus competencias le permiten este logro. Si bien es cierto el 30.4% de los encuestados casi siempre identifica y conoce las competencias laborales que posee, vemos que un porcentaje significativo del 34.8% a veces las identifica y conoce, mientras que un 8.6% nunca y casi nunca las conoce. En cuanto al uso de las competencias laborales que el personal militar posee en el desarrollo de sus tareas asignadas vemos que el 28.3% a veces las utiliza, además que el 21.8% menciona que nunca y casi nunca son acordes con los requeridos; este resultado se relaciona con la investigación de (Sánchez, 2017) quien concluye la existencia de una mejora considerable en las competencias laborales de los colaboradores, una vez que se aplicaron estrategias relacionadas con la gestión de recursos humanos, además que dentro de las principales competencias a desarrollan se encuentran las competencias de logro y acción, servicio y ayuda entre otras. Todo ello corrobora la teoría de (López, 2007) en cuanto al planear pues menciona es donde se plantea la necesidad de la determinación de los objetivos y las medidas necesarias para alcanzar las metas todo ello en busca de la calidad, es aquí donde se realiza la identificación de las competencias; por tanto una vez identificadas las competencias el personal puede con mayor facilidad lograr sus objetivos buscando un bien común.

Considerando en la presente discusión los resultados de la dimensión hacer que está relacionada a capacitación que recibe el personal dentro de la institución para la realización de su trabajo y el desarrollo de sus competencias e indicadores de desempeño, los resultados de la presente investigación muestran un nivel bajo del 34.8% y un nivel medio de 37% en esta dimensión, todo ello generado a partir de que el 30.4% de los encuestados indica que nunca recibe capacitación periódica y oportuna por parte de la institución, sumado a que un 28.3% adicional manifiesta que casi nunca la recibe; además vemos que el 45.6% también considera que casi nunca y nunca estas capacitaciones le han permitido el mejorar sus competencias laborales; este resultado corrobora la investigación realizada por (Jácome, 2015) pues considera que el inadecuado y deficiente gestión de las competencias laborales de los colaboradores de una empresa, incide directamente en su desarrollo profesional y personal, pues es necesario contar con un plan de capacitación que permita informar, y plantear a los colaboradores estrategias que

les brinde herramientas para la mejora de sus competencias laborales. Reforzando con la teoría mencionada por (Savage, 2019) el hacer está ligada a la capacitación que recibe el personal, dado que el beneficio más obvio de la capacitación es que expande el conjunto de habilidades de un empleado, haciéndolo más productivo, pues obtendrán una mejor comprensión de su papel, y tendrán más confianza para tomar decisiones que beneficien al negocio. Cuando todos los miembros del equipo poseen las habilidades apropiadas requeridas para hacer su trabajo, es más probable que el equipo en su conjunto trabaje como una unidad cohesiva y cumpla con sus objetivos.

Siguiendo con la discusión de los resultados obtenidos en la última dimensión de las competencias laborales denominada Verificar, pues esta dimensión nos muestra la evaluación de desempeño que la institución realiza a su personal, además de la certificación de las competencias de estos, como resultado vemos la existencia de un nivel medio de esta dimensión representado por el 41.3%, además de un nivel bajo también representado por el 37%, esto se genera como consecuencia de que el 34.8% de los encuestados menciona que a veces las competencias laborales que posee son esenciales para su puesto de trabajo, además que un 13.1% considera que nunca y casi nunca le son esenciales; podemos relacionar este resultado con lo mencionado en la investigación de (Castillo & Velásquez, 2018) pues dentro de las conclusiones planteadas en el presente estudio están el que la institución debe de tomar en cuenta la formación profesional de los colaboradores con el fin de realizar la asignación de empleos, además la incidencia existente entre el desarrollo de las competencias laborales y el desarrollo personal, pues son esenciales en las labores desarrolladas en cada puesto de trabajo, esto es afirmado por la teoría mencionada por (Mayhew & Seidel, 2019) pues menciona que el verificar implica el evaluar que las habilidades que poseen los colaboradores coincidan y se relacionen con el trabajo que este realiza todo ello permiten verificar el desarrollo de las competencias laborales.

Dentro de esta dimensión el investigador ha podido tener resultados alentadores pues un aspecto positivo de los resultados obtenidos en esta dimensión es que el 41.3% casi siempre considera que sus competencias le permiten generar calidad en sus labores dentro de la institución, además que un 45.7% toma acciones

apropiadas para el buen uso de sus competencias, sumado a que el 65.2% busca siempre la mejora continua en el desarrollo de sus competencias; este resultado podemos relacionarlo con los obtenidos en por el investigador Ecuatoriano (Ríos, 2018), quien concluye que los colaboradores de una empresa son conscientes de la importancia de adquirir competencias laborales basadas en un modelo de gestión de recursos humanos pues aporta el que puedan mejorar sus habilidades, actitudes y conocimiento. Esto es corroborado por la teoría de (Alles, 2008) quien menciona que la Competencia laboral se refiere al conjunto de características de personalidad que posee un colaborador, que acaece en formas de actuar y comportarse, que permiten un desempeño adecuado y resaltante en un determinado puesto de trabajo.

Finalizando la discusión de la presente investigación podemos ver los resultados obtenidos a partir del análisis de las competencias laborales como variable en donde se ha obtenido como resultado la existencia de un nivel medio de 39.1% y además un nivel bajo de 32.6% de esta dimensión de estudio, lo cual nos permite corroborar el problema identificado en la presente investigación; este resultado final lo podemos relacionar con la investigación de (Muñoz & Soto, 2017), quienes concluyeron que la efectividad de las actividades principales de cada puesto de trabajo de una organización tiene una influencia positiva en la evaluación por competencias de los colaboradores de una empresa, además que la aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos permite la identificación de comportamientos y vinculación al logro de objetivos dentro de la organización, permitiendo el desarrollo de las competencias laborales de quienes la conforman logrando así tener dentro de sus filas el personal idóneo para cada puesto de trabajo. Todo ello afianza la teoría mencionada por (López, 2007) en donde menciona también que las competencias laborales se genera a partir de satisfacer la necesidad de formar personas que puedan responder de manera competente a los diferentes cambios, pues las competencias laborales implica se encuentra relacionada con la mejora de los sistemas de formación con el fin de lograr un balance entre lo que necesitan las personas, empresa y la comunidad.

## **VI. CONCLUSIONES**

1.- Considerando el diagnóstico de la situación actual del modelo de gestión de recursos humanos Besseyre Des Horts en el personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque, podemos apreciar según los resultados obtenidos en la investigación que si bien es cierto los directivos manifiestan que llevan a cabo varios aspectos de la gestión de recursos humanos, esto no se ve reflejado en la realidad encontrada dentro de la institución, lo cual ha sido corroborado por la investigadora a partir de la recolección y procesamiento de datos realizado al personal militar de la institución. Muy a pesar que en el presente diagnóstico si se reconoció la falta de políticas de compensaciones que motiven al personal, esto ha permitido identificar una discordancia entre lo que se manifiesta y lo que se da en la realidad, lo cual nos hace ver que la gestión de recursos humanos dentro de la institución en estudio necesita ser mejorada.

2.- Habiendo determinado el nivel de las competencias laborales del personal de la empresa en estudio podemos concluir la existencia de un nivel entre medio y bajo, lo cual es representado por el 71.7% según los resultados obtenidos del análisis de esta variable. Esto nos permite determinar que si bien es cierto el personal militar considera que sus competencias le permiten generar calidad en sus labores, es necesario que la institución mediante sus directivos generen acciones concretas y tangibles que les permitan el desarrollo de las competencias laborales que el personal posee, sabiendo identificar en que aspectos deben mejorar y cuales se deben reforzar pues existe un alto grado de disposición por parte del personal militar para ser guiado.

3.- En cuanto al diseño de las estrategias del modelo Besseyre Des Horts, estas han sido generadas a partir de la información obtenida como resultado de la presente investigación, considerando estrategias que permitan la mejora de las competencias laborales del personal militar a partir del uso de teorías relacionadas al modelo de estudio. Cada estrategia contiene un objetivo y actividades a realizar con el fin de saber a ciencia cierta paso a paso que se debe de desarrollar en la presente propuesta, adicional a ello se han considerado cuales son los recursos a utilizar y el importe necesario presupuestado para el desarrollo de las mismas.

## VII. RECOMENDACIONES

1.- Se recomienda el poder realizar este tipo de diagnóstico de la gestión de recursos humanos de la institución de manera frecuente, pues permitirá analizar como se viene desarrollando dentro de la misma, todo ello con el fin de corroborar que las acciones que se den sean transmitidas y consideradas como tangibles por parte del personal. Este tipo de diagnóstico es recomendable que sea desarrollado por empresas ajenas a la institución con el fin de no sesgar dicho diagnóstico.

2.- Ante la disposición encontrada en el personal militar de la institución en estudio, se recomienda una vez determinado el nivel de competencias laborales del personal, el poder identificar cuáles son las competencias laborales necesarias para cada puesto de trabajo que el personal militar realice, con el fin de generar estrategias que permitan de manera individual y colectiva desarrollar las competencias laborales de los mismos, además de realizar la medición de los niveles de las competencias laborales año a año ya que ante las nuevas tendencias y circunstancias del sector laboral es necesario el analizarlas.

3.- Es recomendable que el diseño de las estrategias del modelo Besseyre Des Horts, sea tomado en cuenta por los directivos de la institución con el fin de llevarlo a cabo se forma parcial y en intervalos de tiempo razonable, todo ello permitirá la mejora de las competencias laborales de su personal, sumado a ello se deben de revisar las estrategias y las acciones a realizar con el fin de adaptarlas a las circunstancias y particularidades que se puedan suscitar dentro de la organización.

## **VIII. PROPUESTA**

**Título:** Estrategias del modelo Besseyre Des Horts para mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque

### **I. Presentación**

La gestión de recursos humanos ha logrado que en la actualidad muchas organizaciones realicen acciones que les ha permitido que todos quienes constituyen una empresa apoyen de manera conjunta el logro de sus objetivos. Esta gestión se realiza con el fin de poder encontrar a los empleados adecuados para cada uno de los puestos de trabajo que podemos encontrar en las diferentes organizaciones, para ello es necesario que los empleados tengan la formación suficiente y necesaria para poder realizar las tareas encomendadas, además de desarrollar competencias idóneas y necesarias que les permitan sumar dentro de la organización. Dentro de este desarrollo la gestión de recursos humanos permite la mejora de las competencias laborales de los empleados de una institución.

En la actualidad se han generado diferentes modelos que permiten la gestión del recurso humano de una empresa pues se focalizan en los procesos, funciones y tecnologías desarrolladas por el individuo dentro de la organización analizando cómo es su manera de interactuar dentro de ella. Dentro de estos modelos, la presente propuesta se ha realizado tomando en cuenta el modelo de gestión de recursos humanos Besseyre Des Horts, lo cual permitirá la mejora de las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

### **II. Generalidades de la empresa**

#### **2.1 Breve reseña histórica**

##### **Historia de la 7a Brigada de Infantería**

El 18 de septiembre del año 1941 con decreto supremo n° 78 fue creada la gran unidad denominada 7a brigada ligera y formó parte del agrupamiento norte al mando del Coronel Ruiz bravo Alejandro.

Por organización del ejército estado mayor 1971, pasó a e división motorizada; y posteriormente en agosto de 1975 se denominó 7a división de infantería.

Con fecha del 31 de diciembre del año 2002, la primera región militar dispone de la desactivación de la 7a división de infantería y la activación como 7a brigada de infantería a partir del 01 de enero del año 2003.

### **Acciones de armas**

La gran unidad participó en la batalla de Zarumilla en 1941, acción con la que se dio término a la pretensión de Ecuador de intentar adueñarse de las provincias de Tumbes, Jaén y Maynas de nuestro territorio, escribiéndose con sangre una hazaña en nuestra historia; el alto mando con visión futura de mantener intangible nuestra soberanía nacional y asegurar la defensa de nuestro territorio; creó la 7a división ligera, que formó parte del agrupamiento norte.

La 7a brigada de infantería ha participado en las operaciones derivadas del conflicto de la cordillera del cóndor en 1981, así como el conflicto del alto Cenepa en 1995, demostrando en ambas oportunidades su elevado espíritu de cuerpo, su eficaz preparación y su aptitud al combate.

### **Lugares donde ha permanecido la gran unidad**

Inicialmente en Arenillas, territorio ecuatoriano donde fue creada desde el 18 de septiembre de 1941, hasta el 26 de mayo del mismo año.

En el alto, desde el 11 de febrero de 1942 al 26 de mayo de 1942 fue trasladada a la guarnición de Lambayeque y el 28 de mayo de 1942 se instaló en el edificio de la antigua compañía de irrigación de Lambayeque, instalación que posteriormente pasó a ser de propiedad del Ministerio de Guerra y sus elementos orgánicos fueron instalados en la guarnición de Lambayeque.

## **2.2 Descripción**

El Ejército del Perú es el órgano de ejecución del Ministerio de Defensa, encargado de la defensa territorial del país. Forma parte de las Fuerzas Armadas de la República del Perú y como tal integra el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú.

- Nombre: Ejército del Perú – 7a Brigada de Infantería.
- Dirección: Av. Huamachuco S/N.
- Teléfono: 074-480830
- RUC: 20131369124
- Distrito: Lambayeque.



- Ciudad: Lambayeque.
- Sitio Web: [www.ejercito.mil.pe](http://www.ejercito.mil.pe)
- Facebook: 7a Brigada de Infantería - EP

### 2.3 Misión

Defender a la Nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población.

### Misión según cuadro de organización y equipo (coeq)

Administrar la preparación de la fuerza para cumplir con los planes de operaciones de guerra convencional (orden externo) y guerra no convencional (orden interno).

### 2.4 Visión

Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad.

### 2.5 Organigrama

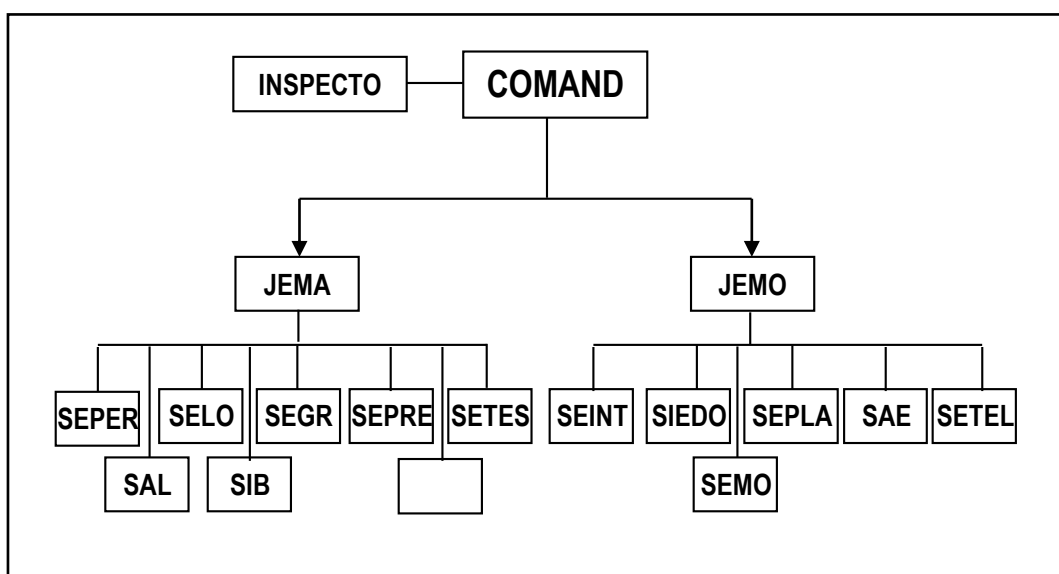


Figura 5. Organigrama de la 7a Brigada de Infantería

### **III. Justificación**

El desarrollo de la presente propuesta es justificada a partir de la problemática identificada con relación al bajo nivel de competencias laborales que posee el personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque; para lo cual la propuesta considera la generación de estrategias del modelo Besseyre Des Horts, las cuales permitirán la mejora de las competencias laborales que el personal posee.

El hecho de gestionar al recurso humano de la institución en estudio permitirá mejorar los servicios que esta institución ofrece, puesto que con competencias laborales bien definidas y desarrolladas por el personal le permitirá mejorar el desempeño de sus labores, viéndose esta hecho reflejado en la forma en como la institución logra sus objetivos propuestos generando beneficios a todos los que están inmersos y relacionados con ella.

### **IV. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo general**

Mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque

#### **4.2 Objetivos específicos**

Identificar estrategias a diseñar a partir de la base teórica del modelo Besseyre Des Horts considerada en el estudio.

Generar estrategias que permitan la mejora de las competencias laborales del personal en estudio.

Determinar el objetivo de cada estrategia a aplicar tomando en cuenta el desarrollo de la estrategia.

Establecer las actividades a realizar con el fin de llevar a cabo la estrategia propuesta.

Identificar cuanto será el presupuesto y el cronograma para el desarrollo de las estrategias propuestas.

### **V. Meta**

Lograr mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, gestionado el recurso humano que posee.

## VI. Acciones a desarrollar

Tabla 07

### Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Responsable
<i>Estrategia 1:</i> Elaboración de las funciones de los principales puestos de trabajo	Revisar y redefinir las funciones de los principales cargos de la institución en estudio.	.- Revisar las funciones actuales que realizan los colaboradores según documentos de la institución. . - Evaluar si lo que esta descrito en los documentos se realiza en realidad. . - Mejorar y redactar en un documento las funciones de los principales puestos de trabajo de la institución.	Internet Lap top Horas Hombre	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany
<i>Estrategia 2:</i> Perfiles de puestos	Elaborar los perfiles de puestos de los principales cargos de la institución en estudio.	.- Identificar cual deben de ser los perfiles idóneos para cada puesto de trabajo. . - Redactar en base a los puestos de trabajo el perfil idóneo de cada uno de estos.	Internet Lap top Horas Hombre	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany

<i>Estrategia 3:</i> Diseño de políticas de compensaciones	Motivar al personal de la institución con el fin de mejorar la gestión del recurso humano.	.- Evaluar las políticas existentes en cuanto a compensaciones. .- Indagar sobre qué tipo de compensaciones son las que incentivan de mejor manera al personal de la institución. .- Diseñar políticas de compensación en beneficio de los miembros de la institución en estudio.	Internet Lap top Horas Hombre	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany
<i>Estrategia 4:</i> Diseño de políticas de auditoria	Realizar el control del cumplimiento de las funciones que realiza el personal de la institución en estudio.	.- Identificar falencias en cuanto a falta de cumplimiento de funciones dentro de la institución. .- Elaboración de políticas de auditoría y control para el personal.	Internet Lap top Horas Hombre	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany
<i>Estrategia 5:</i> Elaboración cuadro de premios	Brindar al personal incentivos o premios por el logro del trabajo realizado.	.- Elaborar un cuadro de premios e incentivos por logros esperados.	Internet Lap top Horas Hombre	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany
<i>Estrategia 6:</i> Taller de capacitación sobre Habilidades y competencias	Desarrollar el conocimiento, habilidades y competencias en los colaboradores	.- Identificar temas a capacitar relacionados con mejora de habilidades y competencias. .- Elegir los principales temas acorde con las necesidades de los trabajadores de la institución.	Proyector Ponente Diapositivas	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany

<p><i>Estrategia 7:</i> Diseño de políticas de evaluación de desempeño</p>	<p>Establecer políticas de evaluación del desempeño del personal basado en las competencias laborales que posee.</p>	<p>.- Indagar que políticas actuales tiene la institución para evaluar el desempeño de sus colaboradores. .- Evaluar nuevas posibles políticas a implementar. .- Redactar las políticas de evaluación en un documento formal.</p>	<p>Internet Lap top Horas Hombre</p>	<p>Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany</p>
<p><i>Estrategia 8:</i> Creación de equipos colaborativos</p>	<p>Mejorar el espíritu colaborativo entre el personal de la empresa.</p>	<p>.- Identificar principales áreas de la institución en donde se podrían realizar trabajos colaborativos. .- Establecer reglas que permitan el intercambio de ideas y funciones del personal de las diferentes áreas. .- Generar un cronograma anual de realización de trabajos colaborativos en las áreas relacionadas.</p>	<p>Internet Lap top Horas Hombre</p>	<p>Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany</p>

Fuente: Elaboración propia

## VII. Financiamiento

Tabla 08

### Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta

Materiales			
N°	Descripción	Cantidad	Costo (S/)
1	Servicios de Internet	50	250
2	Uso de equipos de computo	01	300
3	Horas de trabajo	50	1,500
4	Proyector Multimedia	01	200
5	Ponente adjunto para taller	01	300
6	Refrigerios y materiales	134	400
7	Difusión de la propuesta	01	250
<b>Total (S/)</b>			
<b>3,200.00</b>			

Fuente: Elaboración propia

## VIII. Cronograma

Tabla 09

### Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Fecha:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
<i>Estrategia 1:</i> Elaboración de las funciones de los principales puestos de trabajo	Julio 2020	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 350.00
<i>Estrategia 2:</i> Elaborar perfiles de puestos	Julio 2020	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 400.00
<i>Estrategia 3:</i> Diseño de políticas de compensaciones	Agosto 2020	Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany	S/. 250.00

<i>Estrategia 4:</i>	Agosto	Ejercito del Perú,	Zumaeta	
Diseño de políticas de auditoria	2020	7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Rimapa, Elisa Yobany	S/. 500.00
<i>Estrategia 5:</i>	Septiembre	Ejercito del Perú,	Zumaeta	
Elaboración cuadro de premios	2020	7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Rimapa, Elisa Yobany	S/. 350.00
<i>Estrategia 6:</i>	Septiembre	Ejercito del Perú,	Zumaeta	
Taller de capacitación sobre Habilidades y competencias	2020	7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Rimapa, Elisa Yobany	S/. 800.00
<i>Estrategia 7:</i>	Octubre	Ejercito del Perú,	Zumaeta	
Diseño de políticas de evaluación de desempeño	2020	7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Rimapa, Elisa Yobany	S/. 350.00
<i>Estrategia 8:</i>	Octubre	Ejercito del Perú,	Zumaeta	
Creación de equipos colaborativos	2020	7ª Brigada de Infantería, Lambayeque	Rimapa, Elisa Yobany	S/. 200.00

*Fuente: Elaboración propia*

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencias*. (2da. ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arcos, A. (2019, parr. 1-13). Actualizarse: única salida a la falta de competencias. Magisterio. *Magisnet*. Obtenido de <https://www.magisnet.com/2019/03/actualizarse-unica-salida-a-la-falta-de-competencias/>
- Ariane, C. (2017). Policy and practice in European Human Resource Management. Taylor & Francis Group and informa business. *Routledge Library Editions*. Obtenido de [file:///C:/Users/Dell/Downloads/9781315231426\\_preview.pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/9781315231426_preview.pdf)
- Aymar, K., & Rodriguez, R. (2018). *Desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos de alto impacto en las operaciones de una empresa industrial*. (Tesis de Maestría). Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625031/Aymar%20\\_LK.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625031/Aymar%20_LK.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y economía*. Bogota: Prentice Hall.
- Besseyre Des Horts, C. (1989). *Gestion estrategica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Bruin, J. (2006). *Newtest: command to compute new test*. Estados Unidos: Statistical Consulting Group. Obtenido de <https://stats.idre.ucla.edu/stata/ado/analysis/> .
- Castillo, K., & Velásquez, E. (2018). *Competencias laborales y gestión de asignación de empleos de los oficiales superiores de material de guerra e intendencia en las grandes unidades de servicio y dependencias del Ejército del Perú*. (Tesis de Maestría). Obtenido de <http://repositorio.esge.edu.pe/bitstream/handle/ESGEEPG/112/COMPETENCIAS%20LABORALES%20Y%20GESTI%c3%93N%20DE%20ASIGNACI%c3%93N%20DE%20EMPLEOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Castillo, K., & Velásquez, E. (2018). *Competencias laborales y gestión de asignación de empleos de los oficiales superiores de material de guerra e intendencia en las grandes unidades de servicio y dependencias del Ejército del Perú. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de <http://repositorio.esge.edu.pe/bitstream/handle/ESGEEPG/112/COMPETENCIAS%20LABORALES%20Y%20GESTI%c3%93N%20DE%20ASIGNACI%c3%93N%20DE%20EMPLEOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Criveanu, N., & Carstina, S. (2018). The importance of human resources within the strategic direction and organizational success. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1). Obtenido de <https://www.doaj.org/article/51c59923a7ee4767a7cfadacffd9cb1a>
- Gestión. (2019, parr. 1-4). Mercado laboral demanda más profesionales con habilidades blandas y experiencia. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mercado-laboral-demanda-profesionales-habilidades-blandas-experiencia-257002-noticia/>
- Gonzales, R. (2017). *Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la gestión del conocimiento en las Instituciones Educativas del Distrito de Pícsi, 2016. (Tesis Doctoral)*. Obtenido de [http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/16498/Gonzales\\_MRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://181.224.246.201/bitstream/handle/UCV/16498/Gonzales_MRE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heathfield, S. (2019, parr. 1-4). How to Develop and Use a Job Profile. *The balancecareers*. Obtenido de <https://www.thebalancecareers.com/job-profile-how-to-develop-and-use-1918158>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4 ta ed.). Mexico: McGrawHi.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 Ed ed.). Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2012). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación* (7 tma. ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quiron, Sypal, Servicios y Proyecciones para Latinoamérica.

- Obtenido de [https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline\\_hurtado](https://issuu.com/jorgeleonardosalazarrangel/docs/jacqueline_hurtado)
- IGIglobal. (2019, parr. 1,2). What is professional training.
- Jácome, C. (2015). *Las competencias laborales y el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo de la ciudad de Abanto, provincia de Tungurahua (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17928/1/Carla%20J%203%83%20a1come%20Y%203%83%20a1nez%20%20para%20empastar.pdf>
- Kennedy, M. (2006). *A Guide to Interview Guides*. Digital advisor. Obtenido de <https://msu.edu/user/mkennedy/digitaladvisor/Research/interviewing.htm>
- Lemeshow, P. L. (2013). *Simpling of Populations Methods and Applications* (Fourth Edition ed.). United States, United States: Wiley. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=XU9ZmLe5k1IC&hl=es&source=gs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=XU9ZmLe5k1IC&hl=es&source=gs_navlinks_s)
- Liviu, C., Cezara, D., Sabina, D., & Toader, C. (2017). Management Skills Assesment. *Annals of the University of Oradea: Economic Science* , 28(1), 877,878.
- López, M. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales (1era. Ed.)* . Mexico: IPN. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=3195521&query=competencias%2Blaborales>
- Mahmud, A., Hidayah, R., & Widhiastuti, R. (2018). Remuneration, Motivation, and Performance: Employee Perspectives. *KnE Social Sciences*. Obtenido de <https://knepublishing.com/index.php/Kne-Social/article/view/3119/6619>
- Manjarrez, B. (2015, parr. 2-5). La Importancias de las Competencias en el Mundo Laboral. *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-competencias-en-el-mundo-brenda-manjarrez>

- Markgraf, B., & Seidel, M. (2019). Three Types of Objectives for Planning. . *Small Business Chron.* Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/three-types-objectives-planning-52010.html>
- Mayhew, R., & Seidel, M. (2019). The Importance of an Employee Evaluation. . *Small Business Chron.* Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-evaluation-12020.html>
- Merriam Webster. (s.f). *Expert opinion noun.* Britannica: Scrabble. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/expert%20opinion>
- Munhal, P. (2012). *NURSING RESEARCH A CUALITATIVE PERSPECTIVE* (Fifth Edition ed.). Canada, Canada: Jones & Bartlett Learning. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=3T259dKHHq8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=3T259dKHHq8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Muñoz, M., & Soto, F. (2017). *Impacto de la evaluación de competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos, en una organización industrial del Ecuador. (Tesis de Maestría).* Obtenido de <file:///C:/Users/Dell/Downloads/488-1915-1-PB.pdf>
- Murillo, W. (2008). *La investigación científica.* Madrid: Ed Semphis.
- Nicolas, C., & Rubio, A. (2015). Gestion de recursos humanos en la empresa social. *UCJC Business and Society Review*, 47. Obtenido de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508>
- Núñez, L. (2017, parr. 1-5). El 50% de las empresas de América Latina no encuentra profesionales calificados). *Alnavio.* Obtenido de <https://alnavio.com/noticia/10427/actualidad/el-50-de-las-empresas-de-america-latina-no-encuentra-profesionales-calificados.html>
- Reyes, C., & Sanchez, H. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica.* Lima, Perú: Ediciones Bussines Support Aneth SRL.

- Ríos, C. (2018). *Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la División de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/9859/1/19137.pdf>
- Sáenz, D. (2019). El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades. *Info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística* (1 era Ed. ed.). Lima: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de [file:///C:/Users/Dell/Downloads/libro-manual-de-terminos-en-investigacion%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/libro-manual-de-terminos-en-investigacion%20(2).pdf)
- Sánchez, M. (2017). *Programa de capacitación para fortalecer las competencias laborales de los trabajadores del área de marketing y promoción de la Universidad Cesar Vallejo Campus Chiclayo. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33497/sanchez\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33497/sanchez_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Savage, K. (2019). The Importance of Training Employees for your Business. . *Kitaboo Employee Training*. Obtenido de <https://kitaboo.com/importance-training-employees-for-business/>
- Vargas, C. (2017, parr. 1,2). MTPE certificará competencias laborales a trabajadores de la Región Lambayeque. *Gerencia Regional de desarrollo productivo*. Obtenido de <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/23466?pass=MTMwOA==>
- Velásquez, R., & Guzmán, M. (2001). *Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/174/48>

Watson, J., & Flamez, B. (2015). *Counseling Assessment and Evaluation*. United States of America: Sage Publications Ltda. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=s9Q5DQAAQBAJ&pg=PA88&dq=validity+dimitrov+2012&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP96XcifnIAhWqslkKHQmbBgYQ6AEIKzAA#v=onepage&q=validity%20dimitrov%202012&f=false>

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de Operacionalización de variables

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Besseyre Des Horts para mejorar las Competencias Laborales del Personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
BESSEYRE DES HORTS	Es un modelo de gestión estratégica de recursos humanos, donde la funciones de recursos humanos, asegura la gestión de las competencias de una empresa, pues permite desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas. (Velásquez, R. y Guzmán, M., 2001, p.6)	Modelo de gestión estratégica de recursos humanos, que permite la mejora de las competencias laborales del personal de una empresa, además de mejorar su desempeño dentro del centro de trabajo.	Adquirirlas	Definición de puestos o funciones.  Disposición de perfiles del puesto.	¿Dentro de la institución que usted tiene a cargo el personal cumple con el desarrollo de las funciones propias de su puesto de trabajo? Explique ¿En su institución qué criterios se toman en cuenta para definir el perfil de los puestos de trabajo del personal que usted tiene a cargo? ¿El personal que usted tiene a cargo posee las competencias esenciales para desarrollar sus funciones? ¿Qué tipo de competencias son las más importantes? Explique	Nominal
			Estimularlas	Sistema de retribuciones equitativas.  Sistemas de retribuciones motivadoras.  Apreciación de buenos resultados.	¿La institución que usted dirige brinda compensaciones a su personal que los motive a desarrollar sus labores? ¿Qué tipo de compensaciones perciben? ¿Para medir y controlar a su personal utiliza algún tipo de indicadores de desempeño? ¿Cuáles son estos indicadores? ¿El personal a su cargo cumple con los objetivos que la institución propone? ¿Cuáles cree usted que son las causas de su cumplimiento o no?	
			Desarrollarlas	Formación profesional  Auditorias	¿La formación profesional que posee el personal a su cargo le permite mejorar la productividad de su institución? ¿De qué manera lo hace? ¿Su institución brinda capacitaciones para mejorar las competencias laborales de su personal? ¿En qué temas se realiza o desearía que se dieran?	

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Besseyre Des Horts para mejorar las Competencias Laborales del Personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	Las competencias laborales se genera a partir de satisfacer la necesidad de formar personas que puedan responder de manera competente a los diferentes cambios tecnológicos, organizaciones conforme a la demanda exigida por el mercado laboral, pues las competencias laborales implica se encuentra relacionada con la mejora de los sistemas de formación con el fin de lograr un balance entre las necesidades de las personas, empresa y la sociedad. (López, M., 2007, p. 129)	Las competencias laborales son aquellas que permiten al personal de una empresa el poder hacer frente a los cambios generados en el entorno de una organización, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y de la sociedad en donde se desarrolla.	Planear	Determinación de objetivos  Identificación de las competencias.	¿Las competencias labores que actualmente posee le permiten el logro de sus objetivos dentro de la institución?  ¿Identifica y conoce las competencias laborales que posee? ¿Usa las competencias laborales que posee en el desarrollo de sus tareas asignadas? ¿Sus competencias laborales son acordes con los requeridos por la institución donde labora?	Ordinal
			Hacer	Capacitación y realización del trabajo.  Desarrollo de competencias e indicadores de desempeño	¿Recibe capacitación por parte de la capacitación en forma periódica y oportuna? ¿Considera que las capacitaciones recibidas le han permitido mejorar sus competencias laborales? ¿Las capacitaciones le han permitido mejorar la realización de su trabajo dentro de la institución?  ¿Centra sus esfuerzos en desarrollar las competencias laborales que actualmente posee? ¿Desarrolla sus competencias laborales en busca de brindarle mejores resultados a la institución? ¿Considera que sus competencias laborales le han permitido mejorar su desempeño dentro de la institución? ¿Mide con frecuencia los resultados de su desempeño utilizando indicadores?	
			Verificar	Evaluación del desempeño.  Certificación de las competencias.	¿Las competencias laborales que posee son esenciales para su puesto de trabajo actual?  ¿Las competencias laborales que posee le permiten generar calidad sus labores dentro de la institución? ¿Toma acciones apropiadas que le permiten garantizar el buen uso de sus competencias laborales? ¿Busca la mejora continua en el desarrollo de sus competencias?	

## Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario

#### BESSEYRE DES HORTS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL MILITAR DEL EJERCITO DEL PERÚ, 7ª BRIGADA DE INFANTERÍA, LAMBAYEQUE.

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

##### **GENERAL:**

Determinar cómo el modelo Besseyre Des Horts mejorará las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.

##### **INSTRUCCIONES**

ESTIMADO COLABORADOR, A CONTINUACIÓN TIENE 17 ÍTEMS, CON ESCALA DE PUNTUACIÓN DE 1 A 5 en donde:

(Nunca =1 Casi Nunca =2 A veces = 3 Casi Siempre =4 Siempre =5).

RESPONDA CON LA VERDAD Y MARQUE CON UNA "X" LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	¿Las competencias labores que actualmente posee le permiten el logro de sus objetivos dentro de la institución?					
2	¿Identifica y conoce las competencias laborales que posee?					
3	¿Usa las competencias laborales que posee en el desarrollo de sus tareas asignadas?					
4	¿Sus competencias laborales son acordes con los requeridos por la institución donde labora?					
5	¿Recibe capacitación por parte de la capacitación en forma periódica y oportuna?					
6	¿Considera que las capacitaciones recibidas le han permitido mejorar sus competencias laborales?					
7	¿Las capacitaciones le han permitido mejorar la realización de su trabajo dentro de la institución?					
8	¿Centra sus esfuerzos en desarrollar las competencias laborales que actualmente posee?					
9	¿Desarrolla sus competencias laborales en busca de brindarle mejores resultados a la institución?					



10	¿Considera que sus competencias laborales le han permitido mejorar su desempeño dentro de la institución?					
11	¿Mide con frecuencia los resultados de su desempeño utilizando indicadores?					
12	¿Las competencias laborales que posee son esenciales para su puesto de trabajo actual?					
13	¿Las competencias laborales que posee le permiten generar calidad sus labores dentro de la institución?					
14	¿Toma acciones apropiadas que le permiten garantizar el buen uso de sus competencias laborales?					
15	¿Busca la mejora continua en el desarrollo de sus competencias?					

## Guía de entrevista de Besseyre Des Horts

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Empresa: Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque

Objetivo: Conocer la percepción sobre la gestión de recursos humanos basado en el modelo Besseyre Des Horts Logística Inversa en Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque

### Adquirirlas

1.- ¿Dentro de la institución que usted tiene a cargo el personal cumple con el desarrollo de las funciones propias de su puesto de trabajo? Explique

---

---

2.- ¿En su institución qué criterios se toman en cuenta para definir el perfil de los puestos de trabajo del personal que usted tiene a cargo?

---

---

3.- ¿El personal que usted tiene a cargo posee las competencias esenciales para desarrollar sus funciones? ¿Qué tipo de competencias son las más importante? Explique

---

---

### Estimularlas

4.- ¿La institución que usted dirige brinda compensaciones a su personal que los motive a desarrollar sus labores? ¿Qué tipo de compensaciones perciben?

---

---

5.- ¿Para medir y controlar a su personal utiliza algún tipo de indicadores de desempeño? ¿Cuáles son estos indicadores?

---

---

6.- ¿El personal a su cargo cumple con los objetivos que la institución propone?  
¿Cuáles cree usted que son las causas de su cumplimiento o no?

---

---

**Desarrollarlas**

7.- ¿La formación profesional que posee el personal a su cargo le permite mejorar la productividad de su institución? ¿De qué manera lo hace?

---

---

8- ¿Su institución brinda capacitaciones para mejorar las competencias laborales de su personal? ¿En qué temas se realiza o desearía que se dieran?

---

---

## ANEXO 3: VALIDACIÓN

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (NOMBRE DEL INSTRUMENTO)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

*Encuesta Des Héroes por mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejército del Perú, 1<sup>er</sup> Batallón de Ingeniería, Amazonas*

1.2 Investigador (a) (es):

*Luzmeo RIVERA, ELISA YOLANY*

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
Objetividad	Está expresado en conductas observables					✓
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
Organización	Existe una organización lógica					✓
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					✓
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					✓
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					✓
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					✓

PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

*Instrumento aplicable para ambas verticales*

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: *Luz Miguel Gonzalez Zarpán* DNI: *42388746*  
 Grado académico: *HEB. Administración* Centro de Trabajo: *UCV*

Firma: *[Firma]* MPA. Lic. Adm. Luis Migue! Fecha: *10/12/19*



Gonzales Zarpán  
ASESOR

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(NOMBRE DEL INSTRUMENTO)

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Besseyre des Horts para mejorar las Competencias  
Laborales del Personal militar del Ejército del Perú, Fa.  
Brigada de Infantería, Lambayeque.

1.2 Investigador (a) (es):

Zamaeta Rimapa, Elisa Gobany

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					95
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					95
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					95
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					95
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					95

PROMEDIO DE VALORACIÓN

95%

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

MUY APLICABLE

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: JOSÉ SAAVEDRA CARRASCO DNI 16796035

Grado académico: MBA Centro de Trabajo: UCV / USMP

Firma:  Fecha: 06/12/2019

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
(NOMBRE DEL INSTRUMENTO)

1. DATOS GENERALES:

- 1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Bases de Des Harts para mejorar las competencias laborales del personal militar del ejército del Perú, la Brigada de Infantería, Lambayeque.
- 1.2 Investigador (a) (es): Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany.

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					95
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				90	
Organización	Existe una organización lógica					95
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				90	
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					95
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					95
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN

96.1%

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

.....  
.....

4. Datos del Experto: Hugo Collantes Palomino DNI 16734959  
Nombre y apellidos: MAESTRIA  
Grado académico: ..... Centro de Trabajo: .....

Firma: [Firma] Fecha: 06/12/2019

CPC: Hugo Yobany Collantes Palomino  
CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
MATRICULA 04-1677

## Anexo 04: Confiabilidad del instrumento

### Tabla

#### *Escala de alfa de Cronbach*

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

*Fuente:* Elaboración propia

### Tabla

#### *Alfa de Cronbach*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	15

*Fuente:* Spss estadístico

ENCUESTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	4	1	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4
2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	3	4	4	3	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4
6	2	5	3	4	1	5	4	4	4	4	2	5	4	5	5
7	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	5	5
8	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	5	4	4	5	5
9	2	3	3	2	1	1	1	4	3	3	3	2	2	3	5
10	4	3	4	2	1	2	3	5	4	5	3	3	3	5	5

## Anexo 05: Validación de propuesta

Formato de validación de propuesta

Dra. Teonila Colunche Campos

### VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado MDA OSCAR ENRIQUE SALAZAR CARBONEL

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada "BESSEYRE DES HORTS PARA MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL MILITAR DEL EJERCITO DEL PERÚ, 7ª BRIGADA DE INFANTERÍA, LA BAYETAUE."

Realizado por: ELISA YOBANY ZUMAETA RIMAPA

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.
- BA : Bastante adecuado.
- A : Adecuado
- PA : Poco adecuado
- NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		X			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	X				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	X				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	X				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		X			
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.		X			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	X				
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					



4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	X				
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	X				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.		X			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Magister MBA OSCAR ENRIQUE SALAZAR CARBONEL.....

Especializado en: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 06 años

Cargo Actual: DOCENTE UNPRO.....

Fecha: 23/06/2020.....



Mg. MBA Ing. Oscar E. Salazar Carbonel  
ASESOR.....

DNI N° 80676706

## VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado, Magister José Gerardo Saavedra Carrasco.

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada “ **Besseyre Des Horts para mejorar las Competencias Laborales del Personal militar del Ejército del Perú, 7° Brigada de Infantería, Lambayeque**”

**Realizado por:** Zumaeta Rimapa, Elisa Yobany.

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		x			
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.		x			
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.		x			
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.		x			
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.		x			
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.		x			
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.		x			
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.		x			
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					

4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	x			
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>				
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	x			
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	x			
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	x			

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<b>Propuesta se encuentra validada</b>

Validado por el Magister José Gerardo Saavedra Carrasco.

Especializado en: Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 9 años

Cargo Actual: Docente Universitario

Fecha: 23/06/2020




---

Mg. José Gerardo Saavedra Carrasco

DNI N°16796035

**VALIDACIÓN DE PROPUESTA**

Estimado Magnífico Luis Miguel Gonzales Zarpán.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada

"Pasaporte Des Aords para mejorar la cohesión de las unidades del personal militar del Ejército del Perú 3<sup>o</sup> Brigada de Infantería - 20ml"


Realizado por: Zurro Rivas, Eliza Yabany.....

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA : Muy adecuado.
- BA : Bastante adecuado.
- A : Adecuado
- PA : Poco adecuado
- NA : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción</b>	<input checked="" type="checkbox"/>				
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	<input checked="" type="checkbox"/>				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>II.</b>	<b>Estructura de la Propuesta</b>					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	<input checked="" type="checkbox"/>				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	<input checked="" type="checkbox"/>				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	<input checked="" type="checkbox"/>				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>III</b>	<b>Fundamentación teórica</b>					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	<input checked="" type="checkbox"/>				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	<input checked="" type="checkbox"/>				
<b>IV</b>	<b>Bibliografía</b>					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la	<input checked="" type="checkbox"/>				

 Luis Miguel Gonzales Zarpán  
 MBA. Lic. Adm. Luis Miguel Gonzales Zarpán  
 ABESOR

	correspondiente a la metodología usada en la Propuesta	✓				
<b>V</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de la Propuesta</b>					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	✓				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	✓				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	✓				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

*Toda Propuesta diseñada con  
esclusivo acuerdo con la Institución*

Validado por el Magister *Luis Miguel Gonzales Zarpán*

Especializado en: **Proyectos y desarrollo de trabajos de investigación**

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *7* años

Cargo Actual: *DTA*

Fecha: *22/06/2020*



*Luis Miguel*  
MBA. Lic. Adm. Luis Miguel  
Gonzales Zarpán  
MRESOR

Mg. ....

DNI N° *42388746*

### Anexo 06: Matriz de consistencia

TÍTULO DE LA TESIS:	Besseyre Des Horts para mejorar las Competencias Laborales del Personal militar del Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de organizaciones			
AUTOR(ES):	ZUMAETA RIMAPA, ELISA YOBANY			
<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>			
¿Cómo la propuesta del modelo Besseyre Des Horts, mejorarán las competencias laborales del personal militar del Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque?	Proponer el modelo Besseyre Des Horts para mejorar las competencias laborales del personal militar del Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.	Besseyre Des Horts  Competencias Laborales	Adquirirlas Estimularlas Desarrollarlas  Planear Hacer Verificar	Tipo: Proyectiva  Diseño: No-experimental
	<b>Objetivos específicos</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Información</b>
	- Diagnosticar la situación actual del Besseyre Des Horts del personal militar del Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque. - Determinar el nivel de las competencias laborales del personal militar del Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque. - Diseñar estrategias del modelo Besseyre Des Horts para el personal militar del Ejercito del Perú, 7ª Brigada de Infantería, Lambayeque.		Definición de puestos o funciones. Disposición de perfiles del puesto. Sistema de retribuciones equitativas. Sistemas de retribuciones motivadoras. Apreciación de buenos resultados. Formación profesional Auditorias	Guía de Entrevista  Cuestionario
			Determinación de objetivos Identificación de las competencias. Capacitación y realización del trabajo. Desarrollo de competencias e indicadores de desempeño Evaluación del desempeño. Certificación de las competencias.	