



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

MATIAS SAAVEDRA, SILVANA  
VERA PASACHE, REYNALDO

**ASESOR:**

DR. LUIS SACHEZ PACHECO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

**PIURA – PERÚ**

**2018**



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Universidad César Vallejo  
Facultad de Ciencias Empresariales

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 7:00 pm del día VIERNES 05 de ABRIL del 2019.

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

**"GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J&V RESGUARDO S.A.C. PIURA-2018."**

Sustentada por:

**MATIAS SAAVEDRA, SILVANA**

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

*Aprobar*

RECOMIENDAN

*Levantar observaciones*

Presidente (a) del Jurado: Dra. Nelida Rodriguez de Peña

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Dr. Luis Sánchez Pacheco

Nombre Completo

Firma

**CAMPUS PIURA:**

Av. Prolongación Chulucanas s/n.  
Tel.: (073) 285 900 Anx.: 5501.

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Universidad César Vallejo  
Facultad de Ciencias Empresariales

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 7:00 pm del día VIERNES 05 de ABRIL del 2019

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

**"GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J&V RESGUARDO S.A.C. PIURA-2018."**

Sustentada por:

**VERA PASACHE, REYNALDO**

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

*Aprobar*

RECOMIENDAN

*Levantar observaciones*

Presidente (a) del Jurado:

Dra. Nelida Rodriguez de Peña

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado:

Dr. Luis Sánchez Pacheco

Nombre Completo

Firma

**CAMPUS PIURA:**

Av. Prolongación Chulucanas s/n.  
Tel.: (073) 285 900 Anx.: 5501.

fb/ucv.peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

### **Dedicatoria**

La presente investigación está dedicada en primer lugar a Dios por ser causa divina de gracia, a nuestras familias por ser motor y motivo para el logro de nuestros objetivos profesional y a la empresa J & V Resguardo S.A.C. por el apoyo constante.

### **Agradecimiento**

Agradecemos especialmente a Dios, por darnos sabiduría, salud y bienestar, a nuestras familias que nos apoyaron incondicionalmente y a nuestros asesores, quienes fueron nuestra guía en el cumplimiento de nuestro objetivo profesional.

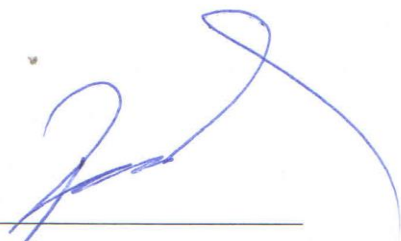
### Declaración de autenticidad

Yo, Reynaldo Vera Pasache, con DNI N° 17615079, Silvana Matías Saavedra, DNI 45517186 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

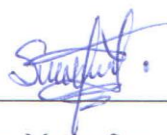
Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se muestran en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Piura, Diciembre del 2018.



Reynaldo Vera Pasache



Silvana Matías Saavedra

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

Expongo ante ustedes la Tesis titulada “Gestión por competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa J &V Resguardo S.A.C. Piura - 2018” con la finalidad de determinar la relación entre la Gestión Por Competencias y el Desempeño Laboral de colaboradores de la empresa J &V Resguardo S.A.C. Piura - 2018”, antes ya mencionada. La misma que consta con los siguientes capítulos:

El capítulo I: introducción, se describe la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, formulación del problema, investigación, la justificación y por último los objetivos del estudio.

En el capítulo II: Método, se presenta el diseño de la investigación, operacionalización de variables, la población y la muestra y muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

En el capítulo III, IV y VII: se proporcionan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos y se discuten los diferentes resultados de los trabajos previos, se contrastan las teorías relacionadas al tema con los resultados obtenidos en la presente investigación, respectivamente. Asimismo, se desarrolla la propuesta para mejorar el desempeño laboral de los agentes de seguridad y supervisores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura.

En el capítulo V, VI y VIII: se presentan las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas que sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación y los anexos utilizados.

La presente investigación, se presenta en cumplimiento de los Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Esperando Cumplir con los requisitos de establecidos.

Matias Saavedra, Silvana  
Vera Pasache, Reynaldo

## Índice

	Página
<b>Dedicatoria</b> .....	4
<b>Agradecimiento</b> .....	5
Presentación.....	7
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11
I. INTRODUCCIÓN .....	12
<b>1.1 Realidad Problemática</b> .....	12
<b>1.2 Trabajos previos</b> .....	14
<b>1.3 Teorías relacionadas al tema</b> .....	17
<b>1.4 Formulación del problema</b> .....	23
<b>Pregunta General:</b> .....	23
<b>Preguntas específicas:</b> .....	23
<b>1.5 Justificación del estudio</b> .....	23
<b>1.6 Hipótesis.</b> .....	24
<b>Hipótesis General:</b> .....	24
<b>Hipótesis Específicos:</b> .....	24
<b>1.7 Objetivos.</b> .....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
II. MÉTODO.....	26
<b>2.1 Diseño de investigación</b> .....	26
<b>Variables:</b> .....	26
2.2 Operacionalización de variables .....	27
2.3.1 Población .....	28
2.3.2 Muestra y muestreo .....	28
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	28
<b>2.5 Método de análisis de datos</b> .....	30
III. RESULTADOS .....	31
IV. DISCUSIÓN.....	37
V. CONCLUSIONES: .....	42
VI. RECOMENDACIONES: .....	43
VII. PROPUESTA .....	44
VIII. REFERENCIAS.....	56
ANEXOS.....	57



Anexo 1.A. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C Piura	
59	
Anexo 1.B. Guía de entrevista aplicado al Líder Zonal de la empresa J&V Resguardo S.A.C Piura	
60	
Anexo 1.C. Informe de entrevista aplicado al líder departamental de la empresa J&V Resguardo S.A.C Piura:	
.....	61
Anexo 2. Descripción y Análisis de puestos de los colaboradores de J&V Resguardo S.A.C Piura	64
Anexo 3. Validación de los instrumentos.....	66
Anexo 4. Matriz de consistencia.....	84
Anexo 5: Validación y confiabilidad .....	87
Anexo 6. Formato turnitin del asesor .....	88

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar de qué manera la gestión por competencias puede promover el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C- Piura. El tipo de estudio de la investigación según la finalidad fue aplicado; según el alcance fue una investigación descriptiva y según la temporalidad fue transversal, con un diseño no experimental. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta aplicada a una población de 409 colaboradores y la entrevista al Líder Departamental de mayor nivel jerárquico en la sucursal Piura. Se concluyó que el proceso de selección actual no contempla la evaluación de las habilidades, destrezas y actitudes de los postulantes al puesto de trabajo y que es necesaria una selección de personal por competencias. Los planes de capacitación y desarrollo que lleva a cabo permiten el buen desempeño laboral de los colaboradores en sus puestos de trabajo y los mantiene motivados al gozar de autonomía al tomar decisiones respecto a sus funciones. La línea de carrera, es una política organizacional “Ama crece” que fomenta su crecimiento profesional. La eficiencia de los colaboradores se ve afectada por las interferencias de algunos clientes destinándolos a tareas ajenas. La eficacia de la empresa y de sus colaboradores se refleja en el logro de las metas organizacionales a nivel zonal, vinculado a la satisfacción de los clientes. Las relaciones interpersonales se basan en una buena comunicación y manejo de la información lo que contribuye a crear un clima laboral muy satisfactorio.

**Palabras claves:** desempeño laboral, gestión por competencias, empresa de seguridad

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine how competency management can promote the work performance of employees in the company J & V Resguardo S.A.C- Piura. The type of research study according to the purpose was applied; according to the scope it was a descriptive investigation and according to the temporality it was transversal, with a non-experimental design. The data collection techniques were the survey applied to a population of 409 employees and the interview with the Departmental Leader of higher hierarchical level in the Piura branch. It was concluded that the current selection process does not contemplate the evaluation of the abilities, skills and attitudes of the postulants to the job and that a selection of personnel by competences is necessary. The training and development plans that it carries out allow the good work performance of the collaborators in their jobs and keep them motivated to enjoy autonomy when making decisions regarding their functions. The career line is an "Ama grows" organizational policy that encourages professional growth. The efficiency of the collaborators is affected by the interference of some clients, assigning them to other people's tasks. The effectiveness of the company and its employees is reflected in the achievement of organizational goals at the zonal level, linked to customer satisfaction. Interpersonal relationships are based on good communication and information management, which contributes to creating a very satisfactory work environment.

**Keywords:** job performance, competency management, security company

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad Problemática

En cualquier parte del mundo, el factor humano es el activo intangible; pieza fundamental en una empresa para lograr los objetivos estratégicos; por ende, el desempeño eficaz y eficiente de los colaboradores guían al éxito de las empresas y estas deben poseer una fuerza laboral que tenga la capacidad de aceptar los cambios y sea motivada permanentemente para desarrollar ventajas competitivas. Siendo de gran realce la ejecución de un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano.

En la nueva economía globalizada, el capital intelectual provee un margen competitivo; es por ello que el proceso de formación de los colaboradores, se debe valorar como una inversión para lograr los objetivos de las organizaciones. “En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipo, sino en personal capacitado”. (Robbins, 2013)

En Argentina la gerencia de los Centros de Competencias de la empresa de seguridad Securitas asume la tarea de certificar, reglamentar y propagar a los agentes de seguridad y a sus colaboradores de mandos medios, con métodos definidos, coherentes con la problemática de la seguridad integral, para obtener la formación de expertos en cada uno de sus divisiones en la que se ha organizado la empresa, con el objetivo de generar valor agregado a la prestación de eficacia óptima que ofrecen a sus clientes, con el propósito de dar una respuesta eficaz a los retos que en la actualidad requiere la seguridad privada y en firme convencimiento que el conocimiento se absorbe de modo gradual y por la superior suma de senderos asequibles.(Securitas, 2018)

En el Perú, las empresas han venido perfeccionando sus procesos de selección de personal, con miras a captar al personal más idóneo para cada puesto de trabajo que ofertan. Al respecto, muchas grandes y medianas empresas han procedido a tercerizar estos procesos poniéndolos en manos de empresas especializadas, a quienes proporcionan el perfil del puesto con las competencias necesarias para cada puesto.

Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es

un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Es el conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. “Las competencias definen las características de la personalidad (capacidad para hacer las cosas de determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias, así como otras capacidades (en primeras instancias) que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, entre otras”. (Alles, 2015). En la actualidad las empresas están poniendo especial cuidado en que sus trabajadores adquieran competencias generales tales como trabajo en equipo, comunicación o planificación, las que tienen que ver más con las actitudes del trabajador, ya que aquellas competencias específicas del puesto de trabajo pueden ser adquiridas rápidamente mediante la capacitación y el entrenamiento.

J & V Resguardo S.A.C; es una organización peruana que inició sus actividades en el año 1989, en el departamento de Lima, desarrollando servicios de seguridad y vigilancia privada, la misma que está registrada y autorizada por la SUCAMEC y MINTRA, consolidando su posicionamiento estratégico en el sector de la seguridad y desarrollándose formalmente acorde a la ley de seguridad privada, en el departamento de Piura. En la actualidad la empresa J & V Resguardo S.A.C., viene contratando personal sin la seguridad que estos cuenten con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) para el desarrollo adecuado de sus funciones, incidiendo a la vez en deficiencias en el cumplimiento de los procesos administrativos y operativos.

De no corregirse esta situación la empresa no puede competir de manera eficiente en el mercado por carencia de recursos humanos con altas competencias para el puesto, se perderán contratos con clientes importantes y obviamente se perjudicará la imagen de la institución y por lo anteriormente mencionado que se ha visto la necesidad de promover las competencias del talento humano, debido a que la clave de gestión, no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización.

## 1.2 Trabajos previos

En relación al tema de investigación: Gestión por competencias de los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C., se tiene referencias de algunos estudios como son:

### 1.2.1. Antecedentes a nivel internacional:

Mejía (2012) desarrolló la tesis titulada “Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales”, para obtener el título profesional de Licenciada en Psicóloga Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Su objetivo general fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango. El autor concluye que la evaluación por competencias laborales es de gran importancia para identificar en qué medida el agente de servicio telefónico está siendo productivo en su puesto de trabajo; además permite complementar y agilizar las medidas de acción que corrijan y/o motiven según los resultados del desempeño.

Vera (2016) realizó la tesis titulada “La Gestión por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo”, para obtener el título profesional de ingeniero comercial en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, donde presenta una revisión de literatura internacional, cuyo objetivo principal fue analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. El autor concluye que la gestión por competencias apropiadas en el Banco se enfoca en un modelo conductista, donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo. El proceso de selección aplicado se realizó de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo y solo de ser estrictamente necesario se adecúan procesos de reclutamiento externo. El Banco, mantiene un clima laboral favorable, los empleados califican como insuficiente las estructuras y procesos, el ambiente es estructurado, conocen las reglas y normas de trabajo, poseen un sentimiento de responsabilidad hacia su cargo lo que repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos. Así mismo, cuenta con un clima organizacional competitivo.

Guerrero, Valverde y Gorjup (2013) en la investigación titulada “Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española”, de la Revista Contaduría y Administración 58 (1), enero-marzo 2013: 251-288, México. Su objetivo principal fue diseñar un análisis de la gestión por competencias en la empresa española donde los resultados alcanzados muestran que existe una mayor implementación de la gestión por competencias en las empresas financieras 43% y textiles 12%. Estos hallazgos indican que los sectores empresariales con buenos resultados muestran una tendencia a tener gestión por competencias, dado que en la prueba de diferencia de proporciones en ambos sectores fue considerable; por ello, partiendo del análisis de sectores con resultados antagónicos se puede establecer que los sectores empresariales con mejores rendimientos tienen una proporción de empresas con sistemas de gestión por competencias mayor que los sectores con rendimientos desfavorables.

Consecuentemente, estos resultados pueden indicar que la implementación de gestión por competencias tiene más aceptación en el sector financiero que en el textil; porque las condiciones organizacionales, favorecen a las financieras en aspectos como compromiso para mejorar la calidad de su servicio, los procesos de liberalización y competencia e incremento en la profesionalización de su personal, en concordancia con De Saá y García, (2001); Balcells, (1993) y Armstrong, (1999).

### **1.2.2 Antecedentes a nivel nacional:**

Rodríguez (2016) presentó la tesis titulada “Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016”, para obtener el grado de master en administración, mención recursos humanos, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Tiene como objetivo general diseñar un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo en el año 2016. El autor concluye en que mediante el modelo de gestión por competencias se ha logrado determinar las habilidades, conocimiento y destrezas de cada puesto de trabajo de la empresa. La evaluación sobre desempeño laboral que se aplicó después de implementar este Modelo de Gestión por Competencias, permitió obtener mejores resultados en la empresa y se determinó cuáles son las Competencias Generales y Competencias Específicas de los colaboradores por cada puesto de trabajo.

Cayatopa (2015) realizó la tesis titulada “Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC Chiclayo 2015”, Tesis sustentada para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lambayeque, Perú, tiene como objetivo, desarrollar una propuesta para la gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC, indicando que las competencias cardinales requeridas fueron, compromiso, ética, orientación a los resultados, calidad de trabajo, perseverancia, iniciativa, innovación. Las competencias específicas fueron, alta adaptabilidad, colaboración, confiabilidad, habilidad analítica, liderazgo, orientación al cliente interno (colaborador), externo (usuario), negociación, comunicación, trabajo en equipo, capacidad de planificación y de organización.

En los fundamentos teóricos del sistema de gestión por competencias, las competencias cardinales, muestran un sin número de relaciones, según la necesidad de la empresa como parte de las transformaciones actuales y futuras; es necesario que los trabajadores con el proceso de integración, según los perfiles por competencia laborales puedan estar muy de acuerdo a ellas, sobre todo la adaptación a los cambios que exige el mercado.

### **1.2.3 Antecedentes nivel local:**

Silva (2014) presentó la tesis titulada tesis “Sistema de evaluación por competencias para orientar el desempeño laboral en la empresa CETEIN E.I.R.L en el año 2014”, para obtener el título profesional Licenciado en Administración en la Universidad César Vallejo de Piura cuyo objetivo fue diseñar un sistema de evaluación por competencias para orientar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CETEIN E.I.R.L., el autor concluye que el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa no es óptimo debido a que los puestos que ocupan no van acorde a sus competencias. En la empresa CETEIN E.I.R.L los trabajadores no están netamente motivados debido a que los jefes no valoran el desempeño del trabajador y por ende existe una resistencia a la evaluación. La comunicación entre jefes-subordinados no es óptima ya que no genera un ambiente de trabajo adecuado y no permite cumplir con los objetivos institucionales.



Mija (2014) presentó la tesis titulada “Estrategias para la gestión del talento humano de los colaboradores de la empresa industria de postes Sullana S.A.C año 2014, para obtener el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad César Vallejo de Piura, tiene como objetivo general: Diseñar las estrategias necesarias para orientar la gestión del talento humano de los colaboradores de la empresa industria de postes Sullana; el autor concluye que la empresa industria de postes Sullana S.A.C, carece de estrategias respecto a la gestión del talento humano las cuales no tiene claramente definidas. Ello incide en el desempeño y clima organizacional. Existe un bajo grado de motivación, en los colaboradores de la empresa IPS – SAC, respecto al compromiso con la empresa, nivel de competencias y las habilidades innatas de los colaboradores, quiénes presentan un cuadro de desmotivación. Existe un bajo grado de satisfacción respecto a las necesidades sociales, de aprecio y autorrealización, por último, carece de programas de capacitación para los colaboradores, enfocados a diferentes temáticas que pueden ayudar a potencializar las habilidades y competencias de ellos.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1 Gestión por Competencias.**

La gestión por competencias es considerada en la actualidad, dentro de las buenas prácticas organizacionales. Las “Buenas prácticas”, representan modelos de gestión que han sido exitosos en algunas o muchas organizaciones. (Alles, 2016)

Cuando se habla de Gestión de competencias se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de dirigir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos con su estrategia. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados. De esta manera define al término Gestión por competencias como un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de objetivos estratégicos. (Alles, 2016)

Levy (2010) refiere que la gestión por competencias se entiende como el gerenciamiento que permite valorar las competencias que demanda un puesto de trabajo para

que quien lo ponga en práctica conserve un elevado o superior desempeño, lo cual permitirá que el potencial humano se convierta en una habilidad natural y de cuyo desarrollo se logrará una ventaja competitiva para la empresa. Esto nos ayuda a reforzar lo que Alles, en el 2006, reafirma; que este es un modelo de competencias que permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias esenciales para alcanzar la estrategia organizacional.

**La selección de personal**, como menciona Chiavenato (2011), “constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado”. Para una definición más amplia, la selección busca a los candidatos entre varios postulantes más apropiados, con el fin de aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Es por ello que busca resolver dos problemas básicos: La adecuación del candidato al trabajo y la eficiencia y eficacia de éste en el puesto. Además, está en juego el capital intelectual de la empresa, que se debe preservar o enriquecer. En consecuencia, esta etapa no sólo aporta una calificación, sino también un pronóstico de cómo se desempeñará el candidato en el futuro cuando realice las funciones del cargo al que postula. Asimismo, en este proceso no sólo elige la organización, sino también el candidato contrasta lo que la empresa ofrece como: los valores, creencias, habilidades y salario.

Todo proceso de selección se fundamenta en los requerimientos de las descripciones de puestos, el propósito de éstos es ofrecer precisión y objetividad en la selección de personal para el puesto disponible. Por un lado, tenemos las especificaciones y el análisis del puesto, con la indicación de las disposiciones fundamentales que debe tener la persona que ocupe el puesto en un futuro; y por el contrario, tenemos a los aspirantes con desemejanzas amplias, combatiendo por un mismo empleo. (Chiavenato, 2011)

**Conocimientos:** conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

**Habilidades y destrezas:** capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una tarea.

**Actitudes y conductas:** constituyen sentimientos y comportamientos a favor o en contra de algún objetivo, persona o hecho.

**Capacitación y desarrollo basados en competencias:** Desarrollo, según la RAE es “dar mayor magnitud o relevancia a algo”, como primera aceptación, y la séptima aceptación es “crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección”, esta última definición, según Alles (2007), es la que más se asemeja a desarrollo de competencias. En consecuencia, puntualizamos al desarrollo como los hechos tendientes a lograr el mayor nivel de experiencia o excelencia deseada dependiendo del puesto de trabajo que ocupa actualmente el colaborador o se espera va a desempeñar posteriormente.

Allles, (2016), demuestra que, si bien es cierto que las competencias se tienen o no, de igual manera, es cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún nivel de mejora y el desarrollo óptimo de todas sus funciones para desempeñarse exitosamente. Por lo tanto, cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia particular.

**Actividades de capacitación y entrenamiento:** son eventos que tienen por finalidad la transmisión de conocimientos o habilidades a los trabajadores.

**Aplicación de los conocimientos percibidos:** Es la aplicación en el puesto de trabajo de los conocimientos recibidos durante en evento de capacitación y que pone de manifiesto su efectividad.

**Toma de decisiones:** proceso por el cual se realiza una elección entre varias alternativas para resolver un determinado problema.

### **Potencial de las personas:**

El potencial de una persona se mide en función de sus capacidades (Conocimientos, experiencia y competencias), que, a su vez, se comparan con “algo” (por ejemplo, los requerimientos de otro puesto de trabajo). En función de las diferencias o brechas será posibles establecer un diagnóstico sobre su potencia. (Alles 2010)

Se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. Es importantísimo porque hay que ser consciente que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho, desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo

lo va a notar. (Taboada, 2013)

Es la capacidad que tienen las personas de innovar y alcanzar sus metas personales. Es una característica personal y los individuos la desarrollan acorde a su actitud y motivación. Para las organizaciones, es primordial contar con el factor humano capacitado y con habilidades, actitudes y destrezas que marchen en la misma dirección que la misión de organización y que contribuyan al logro de los objetivos y esto se puede visualizar cuando se mide el potencial humano de la organización. (Taboada, 2013)

**Línea de carrera:** es una herramienta que utilizan las empresas para retener el talento y, al mismo tiempo, una de las cualidades más valoradas por los trabajadores a la hora de tomar un puesto. Retener el talento se ha convertido en la nueva misión de las empresas de hoy en día (Alles, 2016).

**Vocación de Servicio:** Cuando alguien tiene el convencimiento y la pasión por ejercer una actividad profesional se dice que tiene vocación. Por otra parte, la idea de servicio en un sentido general se refiere a la acción de servir, es decir, mantener una actitud de empatía hacia los demás. Consecuentemente, el concepto de vocación de servicio se refiere a la inclinación profesional orientada a satisfacer las necesidades ajenas.

**Práctica de valores:** Son las señas de identidad de la empresa y se definen como aquellos principios en los que han de basarse todas las actuaciones de la empresa, en orden a poder cumplir el mandato expresado en la misión. Rodríguez-Serrano (2011)

### **1.3.2 Desempeño laboral**

El desempeño laboral es definido por Robbins y Coulter (2013) como “un procedimiento que determina el nivel de éxito que ha logrado una organización o un individuo o un proceso, en el cumplimiento de sus actividades y de sus objetivos estratégicos. De otra parte, señala que la eficacia consiste en el logro de objetivos organizacionales: Mayor productividad, reducción de costos, utilidad y crecimiento de la organización.”

Chiavenato (2007), indica que el desempeño es “eficacia del colaborador que trabaja dentro de las empresas, la cual es indispensable para la organización, ejecutando una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la fusión de su

comportamiento con sus resultados, para lo cual se deberá cambiar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.”

Desempeño laboral es “el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.” (Chiavenato, 2007)

### **Eficiencia**

Pérez (2016) asegura que “eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los beneficios logrados con el mismo. Por ello, se da cuando se emplean menos recursos para alcanzar un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.”

Eficiencia es “lograr que la productividad sea favorable, es decir, lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.” (Pérez, 2013)

La administración de recursos, consiste en “el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses.” (Merino & Pérez, 2010)

**Responsabilidad:** valor por el cual la persona cumple fielmente las funciones que le han sido asignadas.

**Planificación:** función administrativa consistente en prever las acciones que van a realizarse en el futuro ya sea a corto, mediano o largo plazo.

**Organización:** proceso por el cual se distribuye el trabajo entre las personas con el fin de lograr un objetivo común, asignándoles los recursos necesarios.

### **Eficacia**

Productividad Real Academia Española (2014) sostiene que es “Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial”. La

productividad de una persona pone a prueba la capacidad que tiene para conseguir resultados con un correcto manejo de recursos.

Armijo (2009), señala que “las metas expresan el nivel de desempeño a alcanzar. Si se vincula a los indicadores, proveen la base para la planificación operativa de una organización. Dentro de sus características, especifica la fecha tope o el período de cumplimiento. Debe ser realista y loggable, pero representa un desafío significativo.”

Bernard citado por Chiavenato (2011) realiza una importante distinción entre eficiencia y eficacia. Afirma que, todo individuo requiere ser eficiente para satisfacer sus necesidades personales, mediante su participación en la empresa, pero, además, para alcanzar los objetivos de la empresa, requiere ser eficaz. En este sentido, define a la eficiencia como el logro de objetivos individuales, entre los que destaca el progreso personal, prestigio, carrera, mejor remuneración y seguridad personal.

**Cumplimiento de metas:** medida en la cual se logran los objetivos que han sido trazados por una organización y que guardan relación directa con su eficacia.

### **La relación interpersonal**

Chiavenato (2011), la define como la manera en que interactúan entre sí los colaboradores dentro de la empresa y el grado de libertad en esas relaciones humanas y si las personas trabajan separadas o en equipos de trabajo mediante una intensa interrelación humana.”

Contreras; Díaz; Hernández. (2012) refieren que “la calidad de la vida profesional de una empresa está en las relaciones sociales, entorno y el ambiente, en las que se da una interrelación recíproca entre dos o más individuos, en la cual actúa la comunicación como en toda relación, ayudándonos a conseguir información respecto al entorno donde nos encontremos. Ésta incluye aspectos como: La habilidad para expresarse, con el fin de dar a conocer un mensaje, saber escuchar, capacidad para solucionar conflictos, expresión auténtica.”

**Trabajo en equipo:** es el trabajo hecho entre varias personas donde cada una hace una parte pero todos mantienen un objetivo común.

**Comunicación:** es la acción que consiste en intercambiar información entre dos o

más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.

**Manejo de crisis:** capacidad de enfrentar y resolver problemas graves que pueden ocasionar daño a la organización mediante la toma de decisiones acertadas y que logren un consenso entre las partes involucradas.

#### **1.4 Formulación del problema**

##### **Pregunta General:**

¿De qué manera la gestión por competencias puede promover el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C- Piura 2018?

##### **Preguntas específicas:**

- a) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?
- b) ¿De qué manera se realiza la capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?
- c) ¿De qué manera es aprovechado el potencial de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?
- d) ¿Cuál es el nivel de eficiencia de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?
- e) ¿Cuál es el grado de eficacia alcanzado de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?
- f) ¿Qué características presentan las relaciones interpersonales de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?

#### **1.5 Justificación del estudio**

La presente investigación tiene justificación práctica, dado a que se encuentra orientada a los colaboradores de la Empresa J & V Resguardo S.A.C.- Piura 2018, no obstante, los efectos de la misma pueden ser tomados como guía por cualquier otra organización atraída en desarrollar el talento humano, mediante la gestión por competencias y desempeño laboral, buscando potenciar el rendimiento del personal de lo que saben hacer o podrían hacer, dentro o fuera de ella.

La empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura no realizan una adecuada evaluación

para medir el nivel de eficiencia en el desempeño laboral y asignarlos a un puesto acorde a su perfil, teniendo en cuenta sus conocimientos, capacidades y/o habilidades. Si no se realiza un adecuado proceso de selección del talento humano; origina que dicho personal no desarrolle eficientemente en las funciones encomendadas.

En la actualidad la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura, no le está dando la importancia necesaria a la selección por competencias requeridas para cada puesto de trabajo, por tanto, la investigación de este proyecto, se enfocará en potenciar la gestión por competencias; lo que permitirá a la organización, mejorar la captación del talento humano acorde a las necesidades de puesto, de este modo conllevará a alcanzar los objetivos y metas trazadas por la empresa.

## **1.6 Hipótesis.**

### **Hipótesis General:**

La gestión por competencias promueve el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C- Piura 2018, a través de la planificación del proceso de selección del personal, evaluación continua de competencias y la realización de capacitaciones para el desarrollo de éstas.

### **Hipótesis Específicos:**

- a. El proceso de selección de personal en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018, no cumple con los procedimientos formales.
- b. La capacitación y desarrollo de los colaboradores se realiza de manera aceptable en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.
- c. El potencial de los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018 es aprovechado de manera limitada.
- d. El nivel de eficiencia de los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018 es medio.
- e. El grado de eficacia alcanzado en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018, es medio.
- f. Las relaciones interpersonales en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018,



son positivas.

## **1.7 Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Determinar de qué manera la gestión por competencias puede promover el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C- Piura 2018.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer el procedimiento de selección de personal que se lleva a cabo en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.
- Identificar la manera en qué se lleva a cabo la capacitación y desarrollo en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.
- Determinar la forma en qué es aprovechado el potencial de los colaboradores en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.
- Conocer el nivel de eficiencia de los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.
- Identificar el grado de eficacia alcanzado en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.
- Identificar las características de las relaciones interpersonales de los colaboradores en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1 Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño No experimental, transeccional y descriptivo. Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010), indican que “se realizará sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de un estudio donde no se hará variar en forma intencional ninguna variable para ver su efecto sobre otra. Lo que hará en la investigación es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, así mismo el recojo de datos, se efectúa en una sola etapa.”

#### **Variables:**

##### **Gestión de Competencias.**

Para Alles (2007) “Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización”.

##### **Desempeño Laboral.**

Chiavenato (2007), indica que el desempeño es “eficacia del colaborador que trabaja dentro de las empresas, la cual es indispensable para la organización, ejecutando una gran labor y satisfacción laboral”.

## 2.2 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES (SUBVARIABLES)	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VARIABLE 1: GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (Alles, 2007)	Selección de Personal	Se mide con los indicadores Conocimientos, habilidades y Destrezas, Actitudes y conductas, para lo cual se emplea un cuestionario y guía entrevista.	*Conocimientos *Habilidades y Destrezas *Actitudes y conductas	Ordinal
		Capacitación y desarrollo	Se mide con los indicadores Actividades de Capacitación y de entrenamiento, Aplicación de los conocimientos percibidos y Toma de decisiones, para lo cual se emplea un cuestionario y guía entrevista.	*Actividades de Capacitación y de entrenamiento * Aplicación de los conocimientos percibidos * Toma de decisiones	Ordinal
		Potencial de las personas	Se mide con los indicadores de Práctica de valores, Vocación de servicio y Línea de carrera, para lo cual se emplea un cuestionario y guía entrevista.	*Práctica de valores * Vocación de servicio * Línea de carrera	Ordinal
VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL	El desempeño es la eficacia del personal que labora dentro de la empresa la cual es necesaria para la organización trabajando el colaborador con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2009)	Eficiencia	Se mide con los indicadores Responsabilidad, Planificación y Organización, para lo cual se emplea un cuestionario y guía entrevista.	* Responsabilidad * Planificación * Organización	Ordinal
		Eficacia	Se mide con los indicadores Cumplimiento de Metas, para lo cual se emplea un cuestionario y guía entrevista.	* Cumplimiento de Metas	Ordinal
		Relaciones Interpersonales	Se mide con los indicadores Trabajo en equipo, Comunicación y Manejo de crisis, para lo cual se emplea un cuestionario y guía entrevista.	* Trabajo en equipo * Comunicación * Manejo de crisis	Ordinal

## 2.3 Población y muestra

### 2.3.1 Población

Bernal en su libro titulado Metodología de la Investigación, cita a Fracicar (2010) e indica que la población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación (conjunto de todas las unidades de muestreo)”, asimismo, señala que población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” o bien, unidad de análisis.

Para la investigación se ocupó dos tipos de población, para resolver la pregunta general y las específicas.

**Población 1:** 409 colaboradores (Supervisores y Agentes) de la empresa J & V Resguardo S.AC. – Piura 2018.

**Población 2:** 01 Lider – Representante de la Empresa J & V Resguardo S.A.C.-Piura 2018.

### 2.3.2 Muestra y muestreo

“Es la fracción de la población seleccionada, de la cual realmente se extraen los datos para el desarrollo del estudio y sobre la cual se llevará a cabo la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, 2010)

Fórmula de población finita:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 409}{(0.05)^2(409 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 198$$

La muestra recopilada fue de 198 encuestas por el método aleatorio simple, que se les realizó a los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1 Técnicas:

**Encuestas:** técnica apoyada en un cuestionario o conjunto de preguntas que se elaboran con la intención de conseguir información de los individuos. (Bernal, 2010). Las encuestas se aplicaron mediante cuestionarios de preguntas dirigidas a los Supervisores y Agentes Liderman de la empresa J&V Resguardo S.A.C-Piura 2018.

**Entrevista:** “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. Tiene como propósito obtener información espontánea y abierta, soportándose en un cuestionario muy flexible.” (Bernal, 2010). En la entrevista se realizaron preguntas dirigidas al Lider Departamental de la empresa J&V Resguardo S.A.C-Piura 2018.

### 2.4.2 Instrumentos:

**Cuestionario:** Instrumento que se emplea para recolectar datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del estudio. En la investigación se aplicarán diversas preguntas estructuradas a la población, que es tema de estudio son los Agentes Liderman de la empresa J&V Resguardo S.A.C-Piura 2018, a fin de recolectar datos estadísticos que nos ayudarán a disipar las interrogantes de la investigación. (Bernal, 2010)

**Guía de entrevista estructurada:** herramienta que consistió en realizar preguntas previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas al del Lider Departamental de la empresa J&V Resguardo S.A.C-Piura 2018, buscando obtener respuesta a las interrogantes de la investigación.

### 2.4.3 Validez

Para especificar la validez del instrumento, se convendrá por medio de una verificación meticulosa y evaluación de personas competentes, si: La validez determina el nivel con que pueden deducirse conclusiones a partir de los resultados logrados; por ejemplo, un instrumento aceptable para medir la actitud de los clientes debido a la calidad del servicio de una organización debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio. (Bernal, 2010).

#### **2.4.4 Confiabilidad**

La confiabilidad, como afirman McDaniel y Gates, citados por Bernal (2010) “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible”. Es decir, el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a las siguientes.

La medición de la confiabilidad se realizó a través de la prueba estadística alfa de Cronbach, con una muestra piloto de 20 escuetas, el valor encontrado fue de índice de confiabilidad de 0.723, valor que cae en el rango de confiabilidad aceptable lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento

### **2.5 Método de análisis de datos**

Los datos recolectados mediante los instrumentos arriba señalados se procesaron utilizando en programa estadístico SPSS 25.0 con ayuda del cual se elaboraron todas las tablas que resumen los resultados de cada una de las variables analizadas en la investigación.

Los datos obtenidos mediante la guía de observación, fueron tabulados cualitativamente utilizando el programa de Microsoft Excel.

### **2.6 Aspectos éticos**

Se considera los siguientes principios éticos:

Respeto por la propiedad intelectual, es decir, toda información extraída de otro autor, usada para fundamentar la presente investigación, se cita de acuerdo a lo instituido por las normas APA, sin omisión alguna.

Respeto a las personas, comunicando la naturaleza de la investigación, así como su espontanea decisión de participar.

Respeto a la reserva y anonimato de los individuos integrantes en el análisis.

Legitimidad y honestidad, dado que los datos conseguidos serán analizados objetivamente, sin manipulación injustificada o utilizados para propósitos distintos al objetivo de la investigación.

### III. RESULTADOS

Se determinó la gestión por competencias como herramienta que promueve el Desempeño Laboral en los colaboradores de J & V Resguardo SAC – Piura 2018, que también forma parte del objetivo de la investigación. Se utilizaron dos instrumentos validados para recolectar datos sobre las variables implicadas en la investigación: un cuestionario, una guía de entrevista.

El cuestionario estuvo orientado a los colaboradores de J & V Resguardo SAC – Piura 2018, para conocer la gestión por competencias y aspectos importantes que participan en el desempeño laboral. Se estructuró una escala de Likert, que cuenta con cinco alternativas de respuesta, que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo y se asignó valores desde 1 hasta 5. En el estudio se considera como favorables valores de media comprendidos entre 4 y 5 y se consideran por mejorar aspectos con valores de media entre 3 y 4 y por consecuencia es donde se debe dar mayor énfasis.

La guía de entrevista fue aplicada a un colaborador perteneciente a la jefatura de mayor nivel jerárquico de la organización para conocer la efectividad de la gestión por competencias, asimismo investigar sobre la manera en la que se promueve el desempeño laboral en el presente año en curso.

#### 1. Conocer el procedimiento de selección de personal que se lleva a cabo en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.

**Tabla 1. Percepción de los colaboradores sobre procedimientos de selección de personal en la empresa**

Ítems	Media	Desviación estándar
El ingreso a la empresa fue por medio de un proceso de selección de personal	4,59	0,873
Los exámenes de selección de personal permitieron medir sus conocimientos	4,49	0,871
La selección consideró las habilidades y destrezas de los postulantes al puesto de trabajo	3,12	0,581
También se evaluaron las actitudes necesarias para desempeñarse en el puesto	3,02	0,572

**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores - Elaboración propia**

Los resultados de la tabla 1 muestran que la percepción de los colaboradores respecto al ingreso a la empresa por medio de un proceso de selección, con una media de 4,59 y la medición de sus conocimientos a través de exámenes en el proceso de selección, con una media de 4,49 dan resultados favorables o satisfactorios por encontrarse entre 4 y 5, es decir se manifiestan entre de acuerdo y totalmente de acuerdo. Sin embargo, respecto a si la selección consideró las habilidades y destrezas de los postulantes, se obtuvo una media de 3,12 y también, respecto a si se evaluaron las actitudes necesarias para desempeñarse en el puesto, con una media de 3,02; en ambos casos los resultados son por mejorar pues la media se encuentra entre 3 y 4, es decir entre indeciso y de acuerdo. Esto se explica porque la empresa no cuenta con una especialista en psicología que permita medir con precisión las habilidades, destrezas y actitudes de los postulantes.

## **2. Identificar la manera en que se lleva a cabo la capacitación y desarrollo en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.**

**Tabla 2. Percepción de los colaboradores sobre la capacitación y el desarrollo en la empresa.**

<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Recibe capacitación adecuada a la función que efectúa en su puesto laboral	4,75	0,627
Tiene autonomía al momento de tomar decisiones en el cumplimiento de sus funciones	4,46	0,949
Aplica sus conocimientos sobre procedimientos de seguridad en el desarrollo de sus funciones	4,81	0,443

### **Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores - Elaboración propia**

Los resultados de la tabla 2 muestran que, en todos los aspectos relacionados con la capacitación y desarrollo, los colaboradores manifestaron estar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, pues los valores de la media están entre 4 y 5, lo cual resulta satisfactorio. La capacitación recibida es calificada como adecuada por una amplia mayoría, pues obtiene una media de 4,75 lo que se explica porque la empresa desarrolla un plan de capacitación anual en el que participan todos los colaboradores con una frecuencia de dos veces por mes. También es bien percibida, con una media de 4,46 la autonomía de la que gozan los colaboradores al momento de ejercer sus funciones diarias. Asimismo, se obtiene una media de 4,81 en la percepción de la aplicación de sus conocimientos en desarrollo de sus funciones lo cual es muy satisfactorio y se debe en gran parte por efecto de las capacitaciones y el buen clima laboral.



### 3. Determinar la forma en que es aprovechado el potencial de los colaboradores en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.

**Tabla 3. Percepción de los colaboradores acerca del aprovechamiento de su potencial en la empresa**

Ítems	Media	Desviación estándar
Se practica la cultura y valores de la organización	4,86	0,344
Los trabajadores muestran cortesía hacia las personas	4,86	0,721
La organización existen posibilidades de ascenso	4,67	0,800

**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores - Elaboración propia**

Los resultados de la tabla 3, demuestran que la percepción de los colaboradores respecto al aprovechamiento del potencial de los colaboradores por parte de la empresa es satisfactoria, al haberse obtenido una media entre 4 y 5 en todos los factores analizados. Los valores más altos correspondieron a la práctica de la cultura y valores organizacionales y a las muestras de cortesía hacia las personas, donde se obtuvo una media de 4,86. Ello se debe a las políticas de la empresa como el “ama trata” que impone un mejor trato a los colaboradores a través de programas de apoyo hacia ellos. Además respecto a si la empresa ofrece una línea de carrera, se obtuvo una media de 4,67 que se justifica por la política de “ama crece” que establece el crecimiento profesional de los colaboradores a través de ascensos y promociones a lo largo de su vida profesional en la empresa.

### 4. Conocer el nivel de eficiencia de los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.

**Tabla 4. Percepción de los colaboradores acerca del nivel de eficiencia en su desempeño**

Ítems	Media	Desviación estándar
Existe responsabilidad en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo	3,05	0,406
Los trabajadores asisten puntualmente a sus puestos de trabajo	4,68	0,558
Los trabajadores planifican adecuadamente sus labores diarias	3,11	0,413
Los trabajadores mantienen una buena organización de su puesto de trabajo	4,67	0,605

**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores - Elaboración propia**

Respecto al nivel de eficiencia los resultados de la tabla 4 muestran dos aspectos bastante satisfactorios como son la puntualidad con la que asisten a sus puestos de trabajo con

una media de 4,68 y el mantenimiento de una buena organización de su puesto de trabajo con una media de 4,67. En el primer caso se explica porque la gran mayoría de los colaboradores poseen una moto lineal como medio de transporte a sus puestos de trabajo lo que les facilita cumplir con sus horarios. En el segundo caso los colaboradores organizan bien sus puestos de trabajo, labor para la cual son debidamente entrenados, con el fin de lograr una mayor productividad de su tiempo de servicio.

Sin embargo, al evaluar la responsabilidad con la que desempeñan sus funciones en el puesto de trabajo se obtuvo una media de 3,05 o sea por mejorar, esto debido a que algunos clientes suelen interferir en el cumplimiento de sus funciones dando facilidades a terceros que no cumplen con los procedimientos de seguridad establecidos al acceder a una instalación de los clientes. Otro aspecto por mejorar es la percepción de los colaboradores respecto al cumplimiento de la planificación de sus labores donde se obtuvo una media de 3,11 también debido a las interferencias de algunos clientes, cuando por ejemplo, el colaborador es destinado a otras tareas que no corresponden exactamente con el tema de seguridad.

## 5. Identificar el grado de eficacia alcanzado en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.

**Tabla 5. Percepción de los trabajadores acerca de la eficacia alcanzada en la empresa**

Ítems	Media	Desviación estándar
Se cumplen las metas oportunamente en el área de tu trabajo	4,74	0,503
Se propone ideas innovadoras para mejorar los procesos operativos	4,61	0,681
Los trabajadores se enfocan en el cumplimiento de los objetivos	4,56	0,701

### **Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores - Elaboración propia**

Los resultados de la tabla 5 muestran una percepción bastante satisfactoria de los colaboradores acerca de la eficacia alcanzada, donde todos los indicadores examinados arrojaron medias comprendidas entre 4 y 5. El valor más alto, 4,74 de media se obtuvo de la percepción de que se cumplen las metas dentro de su área de trabajo, seguido de la propuesta de ideas innovadoras para mejorar los procesos operativos con una media de 4,61. Para la empresa la principal meta está ligada a la satisfacción del cliente y que no se produzcan hechos delictivos en sus instalaciones, razón por la cual los colaboradores juegan un rol muy importante en el engranaje de las empresas donde están destacados. Ello explica también el 4,56 obtenido como media respecto al enfoque en el cumplimiento de los objetivos.

## 6. Identificar las características de las relaciones interpersonales de los colaboradores en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018

**Tabla 6. Percepción de los colaboradores acerca de las relaciones interpersonales en la empresa**

Ítems	Media	Desviación estándar
El nivel de convivencia y amistad entre sus compañeros de la organización es bueno	4,58	0,788
Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización	4,58	0,706
Existe colaboración por parte de sus compañeros para solucionar problemas en el trabajo	4,61	0,731

**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores - Elaboración propia**

Los resultados de la tabla 6 demuestran que en la empresa existen relaciones interpersonales muy satisfactorias al haberse obtenido valores de media entre 4 y 5 en todos los indicadores analizados. Por ejemplo, se obtuvo una media de 4,61 en lo referido a la colaboración entre compañeros de trabajo para solucionar problemas que se presentan en su puesto. Valores de media semejantes en 4,58 se obtuvieron en cuanto al manejo de los canales de comunicación y manejo de la información en la organización y el nivel de convivencia y amistad entre compañeros de trabajo. Existe una buena comunicación en la empresa por la implantación de una política de puertas abiertas y una fluida comunicación a través de medios como el whatsapp, Facebook, twitter y radio Liderman. Ello crea un clima laboral bastante satisfactorio que se traduce en las buenas relaciones laborales.

**7. Determinar de qué manera la gestión por competencias puede promover el desempeño de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C- Piura 2018.**

**Tabla 7. Percepción de los colaboradores por cada dimensión de las variables analizadas**

<b>Dimensiones</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Gestión por competencias</b>	<b>4,43</b>	<b>0,540</b>
Selección de personal	3,81	0,851
Capacitación y desarrollo	4,67	0,187
Potencial de las personas	4,80	0,110
<b>Desempeño Laboral</b>	<b>4,37</b>	<b>0,425</b>
Eficiencia	3,88	0,921
Eficacia	4,64	0,093
Relaciones interpersonales	4,59	0,017

**Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores - Elaboración propia**

Los resultados de la tabla 7 muestran valores de media muy satisfactorios para las dimensiones capacitación y desarrollo y potencial de las personas de la gestión por competencias en la empresa pues se obtienen valores de media entre 4 y 5. En cambio la dimensión selección del personal obtuvo una media de 3,81 es decir que se debe mejorar, como ya se explicó en el análisis de la tabla 1, todo el proceso de selección del personal que ingrese a la empresa, con el apoyo de especialistas en psicología capaces de detectar las actitudes negativas antes de que el postulante forme parte de la empresa.

Los indicadores del desempeño laboral, referidos a la eficacia y las relaciones interpersonales son satisfactorios al haberse obtenido medias entre 4 y 5, como es el caso de la eficacia con 4,64 y las relaciones interpersonales con 4,59. Sin embargo no podemos decir lo mismo de la eficiencia, cuya percepción tiene una media de 3,88 entre los colaboradores y se debe principalmente a las interferencias de algunos clientes en el cumplimiento de sus funciones.

#### IV. DISCUSIÓN

El estudio tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la gestión por competencias puede promover el desempeño de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo SAC – Piura 2018, para lo cual se utilizó dos instrumentos de recolección de datos. La encuesta que consta de 20 preguntas con una muestra de 198 Agentes Liderman, con relación a Gestión por competencias y sobre el desempeño laboral de los colaboradores, la relación que existe en la selección de personal y eficiencia, eficacia y relaciones interpersonales. En cuanto a la guía entrevista, permitió conocer de qué manera se lleva a cabo el proceso de selección de personal, entrevista que fue dirigida al Líder departamental de Piura de mayor nivel jerárquico en la sucursal.

En el primer objetivo se planteó conocer el procedimiento de selección de personal llevado a cabo por la empresa J & V Resguardo S.A.C; Chiavenato (2011) afirma que el proceso de selección debe contrastar los requerimientos del puesto de trabajo con el perfil del candidato para garantizar que posee los conocimientos, habilidades y actitudes que garanticen el buen desempeño en su puesto. En la investigación llevada a cabo por Vera (2016) en su tesis “respecto a la incidencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en el banco de Guayaquil”, encuentra que el proceso de selección aplicado para calificar al colaborador idóneo a través del proceso de reclutamiento externo es insuficiente, lo cual afecta a los niveles de calidad tanto de los procesos administrativos como operativos. El resultado de la investigación fue que la mayoría de colaboradores que ingresan a la empresa lo hacen a través de este proceso con exámenes de selección que miden con objetividad los conocimientos de los postulantes. Sin embargo, no ocurre lo mismo en la evaluación de las habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñarse en el puesto como puede apreciarse en la tabla 1. Esto se debe a la falta de un profesional en psicología y además por la interferencia por parte de algunos clientes que imponen ingreso de algunos trabajadores.

Se determina que el proceso de selección actual carece de una buena evaluación de las habilidades, destrezas y actitudes de los postulantes al puesto de trabajo que de acuerdo con la teoría es necesario que la empresa utilice los procedimientos formales de selección en base a las competencias de los colaboradores.

En segundo objetivo, se propuso para identificar la manera en que se lleva a cabo la

capacitación y desarrollo en la empresa J & V Resguardo S.A.C; Alles (2016) demostró que cuando las competencias no se tienen se puede trabajar sobre ellas para lograr un nivel de mejora y desarrollarlas para el desempeño exitoso de sus funciones. En la investigación elaborada por Mija (2014) en su investigación respecto a la “gestión del talento de la empresa Industria de Postes de Sullana, encontró que carece de programas de capacitación para sus colaboradores que estén enfocados en ayudar a potencializar sus habilidades y competencias. Ello incide negativamente en el clima organizacional bajando la motivación y el compromiso con la empresa”.

El resultado de la investigación fue que la percepción de los colaboradores es bastante satisfactoria, siendo este un punto estratégico para la organización que contribuye a una mayor autonomía al momento de tomar decisiones y aplicarlos los conocimientos recibidos en dichas capacitaciones en el desarrollo de sus funciones como se aprecia en la tabla 2, donde se obtuvieron valores de media cercanos a 5, valor máximo en la escala de satisfacción. En J & V Resguardo S.A.C. Piura, se desarrolla un plan de capacitación anual en el que participan todos los colaboradores al menos dos veces por mes lo que contrariamente a lo encontrado por Mija permite potenciar el desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones. Se establece que los planes de capacitación y desarrollo que lleva a cabo la empresa permiten incrementar el desempeño del personal en sus respectivos puestos de trabajo y los mantiene motivados al gozar de autonomía en la toma de decisiones respecto a sus funciones.

En el tercer objetivo, se formuló para analizar la forma en que se aprovecha el potencial de los colaboradores de J & V Resguardo S.A.C; Alles (2010) indicó que “el potencial de una persona se mide en función de sus capacidades, comparándolo con “algo” (por ejemplo, los requerimientos de otro puesto de trabajo). En función de las brechas será posible establecer un diagnóstico sobre su potencial”. En la investigación realizada por Guerrero, Valverde y Gorjup (2013), en su análisis a la gestión por competencia en una empresa española, se determinó que la implementación de una gestión por competencias trae como consecuencia un incremento en la profesionalización de su personal. El resultado de la investigación fue que la percepción de los colaboradores el 100 % de ellos estuvieron de acuerdo que se practica cultura y valores en la organización lo que se corrobora por los bajos índices de deshonestidad de los trabajadores, la tabla 9 refleja que la mayoría de representada 93.9 % opinan que sus compañeros demuestran cortesía hacia las personas, lo que guarda relación con las múltiples capacitaciones impartidas

por parte de la empresa. Por otro lado, un 94.5 % de los colaboradores indican que encuentran en la empresa posibilidades de ascenso. Esto se logra a partir del puesto de agente de seguridad, que luego de su especialización en el rubro de la seguridad integral se puede ir ascendiendo a jefe grupo y más adelante a supervisor.

Se evidencia que la línea de carrera, en los colaboradores de J & V Resguardo S.A.C. desarrollan sus funciones en el marco de la política “Ama trata” por la cual se ponen en práctica los valores de la organización y “Ama crece” que fomenta su crecimiento profesional.

El cuarto objetivo, se planteó para conocer el nivel de eficiencia de los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C; Según Pérez (2016) un trabajador es más eficiente cuando aprovecha al máximo sus recursos y en este caso se estaría desaprovechando el recurso más importante de los colaboradores que el tiempo. Además, el mismo autor reconoce que limita la eficiencia cuando un trabajador no puede tomar decisiones en su puesto de trabajo. En la investigación efectuada por Cayatopa (2015) en su análisis de la gestión por competencias para el talento humano en el Grupo RTP menciona como una de las competencias cardinales más importantes, la iniciativa y compromiso del trabajador. El resultado de la investigación fue que ellos perciben favorablemente factores como la puntualidad y la buena organización de su puesto de trabajo y no tanto así en responsabilidad en las funciones y la planificación adecuada de sus labores, como se puede apreciar en la tabla 4. Lo último, se debe a la interferencia de algunos clientes en el cumplimiento de las funciones de los agentes de seguridad, por ejemplo: cuando se les destina a tareas diferentes a sus funciones específicas; Al interferir en las responsabilidades de sus puestos los colaboradores ven restringida su iniciativa y de ser reiterativo afectaría también su compromiso con su trabajo.

Se determina que la eficiencia de los colaboradores se ve afectada muchas veces por las interferencias de algunos clientes destinándolos a tareas ajenas al tema de seguridad.

El quinto objetivo, se diseñó para conocer el grado de eficacia logrado por la empresa J & V Resguardo S.A.C; Armijo (2009), reconoce que los resultados son el fruto que se obtienen cuando el colaborador realiza sus funciones de acuerdo a lo planificado y es el único medio para alcanzar los objetivos organizacionales, es decir este último se logra a partir de los objetivos personales de cada uno de sus trabajadores. En la investigación realizada por

Rodriguez (2016), al aplicar “un modelo de gestión por competencias en la empresa Promas SRL, encontró que su implementación permitió obtener mejores resultados y el logro de los objetivos de la empresa. El resultado de la investigación fue la percepción de los colaboradores es bastante favorable en lo referente al cumplimiento de las metas, el enfoque de los trabajadores en cumplimiento de los objetivos y la propuesta de ideas innovadoras, como se evidencia en tabla 5, el rol que juegan los trabajadores en el logro de los objetivos es muy importante sobre todo cuando está de por medio la satisfacción de los clientes”.

Se evidenció la eficacia de la empresa y de sus colaboradores se refleja en el cumplimiento de las metas de la empresa a nivel zonal y está estrechamente vinculado a la satisfacción de los clientes y es en lo que se enfocan sus colaboradores.

El sexto objetivo, se formuló para conocer las características de las relaciones interpersonales de los colaboradores J & V Resguardo S.A.C; Contreras, Diaz y Hernandez (2012), refieren que la calidad de la vida profesional en una empresa está basada en la interrelación recíproca de sus individuos en la cual la comunicación juega un papel importante para transmitir ideas y mensajes a los colaboradores. En la investigación efectuada por Contreras, Diaz y Hernandez (2012), refieren a que la calidad de la vida profesional en una empresa está basada en la interrelación recíproca de sus individuos en la cual la comunicación juega un papel importante para transmitir ideas y mensajes a los colaboradores. Contrariamente a lo encontrado por Silva (2014) en su evaluación por competencias en la empresa CETEIN EIRL, donde la comunicación entre jefe y subordinados no permitía generar un ambiente de trabajo adecuado ni cumplir con los objetivos organizacionales. El resultado de la investigación fue que la tabla 6, muestra una percepción favorable en cuanto al nivel de convivencia y amistad entre compañeros, un adecuado manejo de la información y los canales de comunicación, así como la colaboración mutua en la solución de problemas, por ello se explica por la existencia de buen clima laboral basado en una política de puertas abiertas y una fluida comunicación horizontal y vertical que facilita las buenas relaciones laborales, en J & V Resguardo S.A.C., la comunicación resulta el instrumento más importante para generar buenas relaciones interpersonales entre colaboradores y entre ellos y sus jefes.

Se evidencia que existen buenas relaciones interpersonales en la empresa en base a una buena comunicación y manejo de la información lo que contribuye a crear un clima laboral bastante satisfactorio.



Finalmente, el objetivo general está orientado para determinar si la gestión por competencias puede promover el desempeño laboral en los colaboradores de J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018. Alles (2007) al referirse a la gestión por competencias señala la importancia del proceso de selección de personas para la organización en todos los niveles Jerárquicos, pues se deben tener personas con las características apropiadas a los puestos de trabajo y Robbins y Coulter (2013), reconocen que para “el cumplimiento de los objetivos laborales es necesario una buena evaluación de las actividades que realizara el trabajador en su puesto de trabajo, para establecer las competencias necesarias para su desempeño eficiente”. En la investigación realizada por Rodriguez (2016) buscando mejorar “el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas de Trujillo, determina las habilidades, conocimiento y destrezas de cada puesto de trabajo de la empresa y la implementación del modelo de gestión por competencias, le permitió obtener resultados favorables para la empresa”. En los resultados obtenidos arrojó un nivel satisfactorio en cuanto a la capacitación y desarrollo, aprovechamiento del potencial que se refleja en un alto nivel de eficacia y excelentes relaciones interpersonales como se puede apreciar en la tabla 7. No ocurre así en lo relacionado a la selección del personal, donde los resultados fueron “Por Mejorar” lo que afecta la eficiencia de los colaboradores en el desempeño de sus puestos de trabajo. Además se requiere actualizar las competencias que necesarias para el puesto de agente y supervisor de Seguridad de acuerdo a los requerimientos de los clientes que han variado respecto a los existentes hacia algunos años.

Se evidenció que la selección por competencias debe seleccionar a los candidatos con los características necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo y planificar su desarrollo dentro de la empresa permiten mejorar su desempeño y a la empresa obtener mejores resultados.

## V. CONCLUSIONES:

1. El proceso de selección actual no contempla la evaluación de las habilidades, destrezas y actitudes de los postulantes al puesto de trabajo.
2. Los planes de capacitación y desarrollo que lleva a cabo la empresa permiten mejorar el desempeño del personal en sus respectivos puestos de trabajo y los mantiene motivados al gozar de autonomía en la toma de decisiones respecto a sus funciones.
3. Con respecto a la línea de carrera, en los colaboradores de J & V Resguardo S.A.C. desarrollan sus funciones en el marco de la política “Ama Crece” (la empresa ofrece becas de estudios a sus trabajadores) fomentando de esta manera su crecimiento profesional.
4. La eficiencia de los colaboradores se ve afectada muchas veces por las interferencias de algunos clientes destinándolos a tareas ajenas al tema de seguridad.
5. La eficacia de la empresa y de sus colaboradores se refleja en el cumplimiento de las metas de la empresa a nivel zonal y está estrechamente vinculado a la satisfacción de los clientes y es en lo que se enfocan sus colaboradores.
6. Existen buenas relaciones interpersonales en la empresa en base a una buena comunicación y manejo de la información lo que contribuye a crear un clima laboral bastante satisfactorio.
7. La selección por competencias debe escoger a los trabajadores con los atributos necesarios para desempeñarse en su puesto de trabajo y planificar su desarrollo dentro de la empresa permiten mejorar su desempeño y a la empresa obtener mejores resultados.

## VI. RECOMENDACIONES:

1. A la Gerencia de J&V Resguardo S.A.C, la contratación de un profesional en psicología, que tenga a su cargo la evaluación de las actitudes de los postulantes en los procesos de selección y implemente talleres de motivación para los colaboradores de la zonal Piura. Además, brindara terapias personalizadas a trabajadores con problemas.
2. Programar Capacitaciones diferenciadas para supervisores y personal Liderman, dado que sus funciones y responsabilidad son diferentes. En el caso de los supervisores se debe incidir en temas como: análisis de riesgos o estudios de seguridad de instalaciones, manejo de crisis, liderazgo, etc.
3. Sensibilizar al personal recomendado por los clientes con la finalidad de que asimile la cultura organizacional. Coordinar y concientizar a los clientes sobre la importancia del rol que juega el agente de seguridad en el la protección de personas, bienes e instalaciones y que por lo tanto debe procurar no interferir con ello.
4. Preparar material visual relacionado a aspectos principales de la empresa (política y valores, consignas permanentes del servicio y lo que no perdona un cliente).
5. Actualizar el perfil de competencias del agente y supervisores de seguridad Liderman en base a los nuevos requerimientos de los clientes.
6. Se recomienda aplicar evaluación de competencias al personal periódicamente para determinar las competencias, habilidades y destrezas del personal operativo.

## **VII. PROPUESTA**

### **1.1. Propuesta**

Mejorar el desempeño laboral de los agentes de seguridad y supervisores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura.

#### **1.1.1.Introducción**

J&V Resguardo S.A.C., RUC 20100901481, es una empresa privada dedicada a brindar servicios de seguridad y vigilancia en siete provincias del departamento de Piura. Sus operaciones a nivel nacional las realiza mediante una Gerencia General y Gerencias de operaciones con sede en Lima, en cada Sucursal del Perú, tiene un representante legal (Líder Departamental).

Como resultado de la investigación realizada se detectaron algunas deficiencias en el proceso de selección de personal ocasionadas por la omisión en la evaluación de las competencias actitudinales de los postulantes al puesto de agente de seguridad (Liderman). Por otro lado, se detectaron problemas derivados de las interferencias de los clientes en el desempeño de las funciones de los agentes.

La siguiente propuesta plantea una serie de estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio brindada a los clientes.

#### **1.1.2. Objetivos**

##### **Objetivo general**

Mejorar el desempeño laboral de los agentes de seguridad y supervisores de la empresa J&V Resguardo S.A.C. actualizando su perfil de competencias

##### **Objetivos específicos:**

- Actualizar el perfil de competencias necesarias para los puestos de agente y supervisor de seguridad, según las nuevas necesidades de los clientes.
- Mejorar el proceso de selección de personal con la incorporación de un especialista en psicología.
- Elaborar un programa de capacitación diferenciada para agentes y supervisores.

- Establecer lineamientos de actuación de los clientes frente al desempeño de las funciones de los agentes y supervisores de seguridad.

### **1.1.3. Justificación**

La principal razón de elaborar esta propuesta es diferenciarse en calidad del servicio brindado a los clientes, para su satisfacción lo que redundará en la fidelización de los clientes. Además, permitirá captar al personal idóneo para cada puesto de trabajo, ya que al mejorar el conocimiento de las competencias necesarias y realizar los filtros adecuados a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes permitirán un buen desempeño.

### **1.1.4. Análisis del entorno competitivo**

#### **a. Rivalidad entre empresas establecidas**

La competencia en Piura de la empresa J&V Resguardo S.A.C-Liderman, son las empresas: Securitas, G4S Perú S.A.C, Proseguridad, que participan en los procesos de licitación a nivel de la región Piura. En cuanto a tamaño y posicionamiento en el mercado Liderman mantiene el liderazgo a nivel de la región.

#### **b. Amenaza de servicios sustitutos**

El servicio sustituto más importante es el que brindan los efectivos policiales en actividad que brindan el servicio en sus días de franco o vacaciones.

#### **c. Riesgo de entrada de nuevos competidores**

El mercado de Piura siempre resulta atractivo para que otras empresas de seguridad con presencia a nivel nacional puedan ingresar a brindar sus servicios, dado que no existe ninguna restricción.

#### **d. Poder de negociación con los proveedores**

Las compras de la empresa están centralizadas en la ciudad de Lima donde se realizan el abastecimiento de uniformes, armamento, equipos de comunicación y equipos de seguridad. Algunos de los proveedores son Wenco, 3M, Relsa, Rímac Seguro, etc. cuyo poder de negociación es alto debido a los volúmenes de compra que le permiten negociar descuentos y facilidades de pago.

#### **e. Poder de negociación de clientes**

Los clientes top generalmente convocan a licitaciones para el otorgamiento de la buena pro del servicio de vigilancia, donde deben competir todas las empresas

postoras en el rubro de seguridad y vigilancia por lo que se concluye que su poder de negociación es alto.

#### **1.1.5. Mercado meta**

Está conformado por empresas grandes y medianas que operan en la región Piura, en cualquiera de las provincias. Los clientes potenciales son empresas del rubro industrial, construcción, comercio, minero, banca, etc.

#### **1.1.6. Recojo de información y diagnóstico**

En la elaboración del Plan de Mejora, se realizó mediante un análisis metódico de las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del entorno, conjuntamente con las estrategias para mejorar el desempeño laboral de los agentes de seguridad y supervisores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura.

## Análisis FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: right;">F. INTERNOS</p> <p style="text-align: left;">F. EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La marca y cultura Liderman, está bien posicionada y ha trascendido fronteras, (Ecuador y Chile).</li> <li>2. Cuenta con autorización de la SUCAMEC.</li> <li>3. Personal comprometido y altamente calificado en su rubro de la seguridad integral.</li> <li>4. Programas de bienestar al personal Liderman.</li> <li>5. Cuenta con sistema de Gestión Integrado (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), BASC.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de selección de personal.</li> <li>2. Reducido número de personal administrativo en la sucursal.</li> <li>3. Interferencia de los clientes.</li> <li>4. Capacitaciones estandarizadas.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (F – O)	ESTRATEGIA (D -O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de empresas hermanas (Liderman Alarmas) que son el soporte de la seguridad integral (Video Vigilancia, Sistemas de Alarmas), es más atractiva para nuestros clientes.</li> <li>2. Crecimiento de la demanda</li> <li>3. Aumento de la Delincuencia.</li> <li>4. Tecnología (Drones, Monitoreo video Vigilancia y Sistemas de Alarmas, a través de aplicaciones en los teléfonos Smartphone), como soporte para nuestros clientes, puedan ver en tiempo real.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar perfil de competencias para los puestos de agentes y supervisor de seguridad (F3, F4, O1, O2).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Incorporar un nuevo colaborador especialista en Psicología Organizacional para mejorar el proceso de selección de personal (D1, D2, O2, O3).</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIA (F -A)	ESTRATEGIA (D – A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia agresiva y desleal.</li> <li>2. Cambios de la legislación.</li> <li>3. Costo bajo de nuestros competidores.</li> <li>4. Nuevos modos operandi de los delincuentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar programa de capacitación diferenciada para supervisores y agentes de seguridad (F3, F5, A2, A4).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Establecer lineamientos de actuación de los clientes para evitar interferencias en las funciones de los agentes y supervisores (D3, D4, A1, A2).</li> </ol>

### 1.1.7. Estrategias

#### **Estrategia 1: FO: Actualizar perfil de competencias para los puestos de agente y supervisor de seguridad.**

##### **a. Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en formular nuevos perfiles de competencias para los puestos de supervisor y agente de seguridad considerando las necesidades de los clientes.

##### **b. Tácticas**

La estrategia está dirigida a establecer las competencias que sirvan para formular el nuevo perfil del colaborador de acuerdo a las exigencias de los clientes, como: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar eficiente y eficazmente sus funciones.

##### **c. Programa estratégico**

- Crear y redactar una encuesta dirigida a los clientes con el objetivo de detectar las necesidades en cuanto al tipo de perfil de agentes y supervisores.
- Definición de las funciones en el puesto.
- Determinar los conocimientos necesarios según puesto de trabajo (agente o supervisor).
- Fijar las habilidades y destrezas requeridas para cada puesto.
- Establecer las actitudes necesarias para un buen desempeño.
- Revisión por gerencia general
- Levantar observaciones.
- Aprobación y difusión del perfil de competencias para Agentes y Supervisores de seguridad.

##### **d. Responsable**

Gerente Corporativo de Gestión de Talento Humano.

##### **e. Recursos**



- Apoyo del personal Líder departamental.
- Apoyo de los clientes.
- V° B° de la Gerencia.
- Impresiones, anillados, fotocopias.

#### f. Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
Crear, redactar y aplicar encuesta a los clientes	■	■	■	■								
Determinar los conocimientos necesarios					■	■						
Fijar las habilidades y destrezas requeridas por puesto.					■	■						
Establecer las actitudes necesarias						■	■					
Revisión por gerencia general									■			
Levantar observaciones.										■		
Aprobación y difusión											■	■

#### g. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe total
Impresiones	25	5	125
Anillados	25	3	75
Fotocopias	25	0.2	5
<b>TOTAL, S/.</b>			<b>205</b>

### **Estrategia 2: DO: Incorporar un especialista en Psicología Organizacional para mejorar el proceso de selección de personal.**

#### a. Descripción de la estrategia

Se requiere de los servicios de un especialista en psicología organizacional, para que ejecute las acciones necesarias que aseguren que la empresa cuente con el personal idóneo; mediante la gestión y el desarrollo del talento humano; para así lograr el desarrollo global de la productividad de la empresa. Las tareas que desarrollará este especialista son: la evaluación de las actitudes y capacidades de los postulantes en el proceso de selección, implemente talleres de motivación y desarrollo de habilidades para los colaboradores y orientación y consejería personalizadas para trabajadores con problemas personales de la Zonal Piura.

### b. Táctica

Para desarrollar esta estrategia se realizará una convocatoria para el puesto de psicólogo organizacional. El proceso de selección estará a cargo del líder departamental con el apoyo del área de selección. Además, paralelamente se irá acondicionando el ambiente donde desempeñará sus funciones. El profesional elegido será presentado en reunión de trabajo con la participación del personal.

### c. Programa estratégico

- Establecer el perfil de competencia para el postulante. (conocimientos necesarios, habilidades y destrezas)
- Establecer las funciones.
- Reclutamiento y selección.
- Inducción.
- Capacitación.

### d. Responsable

Gerente Corporativo de Gestión de Talento Humano.

### e. Recursos

- Apoyo de la Gerencia Corporativa Gestión Talento Humano.
- V° B° de la Gerencia General
- Redes sociales de la empresa
- Salario para el especialista en Psicología Organizacional.

### f. Cronograma de actividades

Actividad	MES 1			
Establecer el perfil de competencia para el postulante. (conocimientos necesarios, habilidades y destrezas)				
Establecer las funciones.				
Reclutamiento y selección.				
Inducción.				
Capacitación.				

### g. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe total
Salario mensual	14	1800	25,200
Laptop	01	1500	1,500
Escritorio	01	380	380
Silla ergonómica	01	280	280
<b>TOTAL, S/.</b>			<b>27,360</b>

### **Estrategia 3: FA: Elaborar programa de capacitación diferenciada para supervisores y agentes de seguridad.**

#### **a. Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en preparar y ejecutar dos planes de capacitación diferenciados: uno para supervisores y otro para agentes de seguridad. Los programas serán elaborados por el área de capacitaciones con sede en Lima y tendrán la duración de un año. Los temas considerados en la capacitación a los supervisores estarán enfocados en: liderazgo, trabajo en equipo, manejo de crisis, etc. Mientras que el plan de capacitación para agentes de seguridad pondrá mayor énfasis en temas operativos como: funciones específicas por puesto, atención al cliente, computación e informática.

#### **b. Táctica**

Todos los meses de diciembre de cada año se formularán ambos planes de capacitación, recogiendo las sugerencias de los Líderes Zonales. Los planes serán revisados y aprobados por la Gerencia de Operaciones Central para su difusión a todas las zonales y puesta en marcha desde el mes de enero hasta diciembre. El plan para supervisores en la zonal Piura será aplicado a un promedio de doce supervisores que serán convocados por lo menos siete días antes de cada capacitación. Las capacitaciones estarán a cargo del Líder Departamental quien a su vez deberá evaluar los resultados de la misma.

#### **c. Programa estratégico**

- Elaborar plan de capacitación a supervisores
- Elaborar plan de capacitación para agentes
- Enviar planes de capacitación a las zonales

- Ejecutar ambos planes de capacitación
- Medir los resultados de la capacitación

#### d. Responsable

Encargado del Area de Capacitaciones.

#### e. Recursos

- Apoyo de la Area de Capacitaciones.
- V° B° de la Gerencia Operaciones Central.
- Proyector
- Laptop
- Separatas

#### f. Cronograma de actividades

Actividad	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Elaborar plan de capacitación a supervisores													
Elaborar plan de capacitación para agentes													
Enviar planes a zonales													
Ejecutar planes de capacitación													
Medir resultados													

#### g. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe total
Separatas	409	2.00	816.00
Refrigerios	409	1.50	613.50
Plumones	2	3.00	6.00
Mota	1	4.00	4.00
<b>TOTAL S/.</b>			<b>1439.50</b>

## **Estrategia 4: DA: Establecer lineamientos de actuación de los clientes para evitar interferencias en las funciones de los agentes y supervisores**

### **a. Descripción de la estrategia**

La estrategia tiene como finalidad limitar las injerencias de los clientes en las funciones de los agentes a través del establecimiento de cláusulas que se incluyan en los contratos de locación con los clientes, donde se exima a la empresa de responsabilidad cuando el cliente interfiera en las funciones de los agentes de seguridad y supervisores.

### **b. Táctica**

La táctica será concientizar a los clientes actuales y potenciales sobre los peligros para los intereses de sus empresas, al interferir con las funciones específicas de cada agente de seguridad. Con este fin, se propondrá la introducción de cláusulas que eviten que el cliente interfiera en el servicio, porque de hacerlo estaría atentando contra la seguridad personal, de sus instalaciones, y bienes.

### **c. Programa estratégico**

- Redactar un modelo de cláusulas de contrato
- Revisión por parte de la asesoría legal de la empresa
- Aprobación de la Gerencia General
- Reunión con clientes para sensibilización
- Inclusión en los contratos de locación

### **d. Responsable**

Departamento Legal

### **e. Recursos**

- Apoyo de asesoría legal
- Proyector
- Laptop
- Refrigerios

### f. Cronograma de actividades

Actividad	Mes 1			
Redactar cláusulas de contrato				
Revisión de asesoría legal				
Aprobación de Gerencia General				
Reunión de sensibilización con clientes				
Inclusión en contratos				

### g. Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe total
Separatas	63	5.00	315.00
Refrigerios	63	10.00	630.00
<b>TOTAL S/.</b>			<b>945.00</b>

### 1.1.8. Viabilidad

Implementar la presente estrategia es viable pues la empresa cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos que se requieren para el desarrollo de esta, cuya inversión se justifica para incrementar el posicionamiento de la empresa ya el resultado será entregar recurso humano de calidad con lo cual se tendrá una mayor satisfacción de los clientes.

### Presupuesto de la propuesta

ACTIVIDADES	COSTO
1) Actualizar perfil de competencias para los puestos de agentes y supervisor de seguridad	205.00
2) Incorporar un especialista en Psicología para mejorar el proceso de selección de personal	27,360.00
3) Elaborar programa de capacitación diferenciada para supervisores y agentes de seguridad	1,439.50
4) Establecer lineamientos de actuación de los clientes para evitar interferencias en las funciones de los agentes y supervisores	945.00
<b>TOTAL</b>	<b>29,949.50</b>

La inversión total necesaria para la implementación de la propuesta asciende a S/. 29,949.50 (Veintinueve mil novecientos cuarenta y nueve y 50/100 soles).

### Relación Beneficio – Costo

#### Beneficios:

**Tener**

- Ventas del año 2018 Región Piura = S/ 1 527,884 x 12 = S/ 18 334,608
- Por el incremento de las ventas servicios 2.5%: S/ 458,365

**TOTAL BENEFICIO S/ 458.365.00**

**Costos:**

- Propuesta de mejora: S/ 29,949.50

**TOTAL COSTOS S/ 29,949.50**

$$\text{Relación Beneficio - Costo} = \frac{458,365}{29,950} = 15.30$$

La inversión del proyecto es aceptable ya que la relación Beneficio – Costo es mayor que 1, lo que significa que la inversión se recuperará satisfactoriamente y al culminar el préstamo la empresa se queda con la propiedad, por lo tanto, el proyecto es VIABLE.

**1.1.9. Mecanismo de control**

La aplicación de las estrategias permitirá:

- Disminución de las fallas en los procesos operativos que realizan nuestros Supervisores y Agentes de Seguridad.
- Disminución de riesgos por mal servicio, como resultado de una adecuada selección de personal y capacitación.
- Se incrementará el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- Disminución de los índices de rotación.
- Identificación del personal con la empresa.

## VIII. REFERENCIAS

- Morales Cartaya, Alfredo. Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, editora Política, 2009. ([https://www.ecured.cu/Desempeño\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral))
- Alles, Martha (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- Bernal, Cesar A. (2010), Metodología de la Investigación, Editora Pearson.
- Cayatopa (2015). Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC Chiclayo 2015, (Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Lambayeque, Perú.  
Recuperado:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/RE\\_MAEST\\_ADM\\_DINA.RODRIGUEZ\\_MODELO.DE.GESTION.POR.COMPETENCIAS.PARA.MEJORAR.EL.DESEMPE%C3%91O.LABORAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/RE_MAEST_ADM_DINA.RODRIGUEZ_MODELO.DE.GESTION.POR.COMPETENCIAS.PARA.MEJORAR.EL.DESEMPE%C3%91O.LABORAL_DATOS.PDF)
- Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Recursos Humanos. México DF McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
- Martha Alles (2010). Construyendo Talento, Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A., 9° ed. México D.F.
- Guerrero, Valverde y Gorjup (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580010>.
- Leache Laureano Martínez, Patricia Amigot. septiembre 15 de 2013 Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. Universidad Pública de Navarra, España
- Levy-Leboyer, Claude. Gestión por Competencias. Edición 2000. Barcelona.1997  
Recuperado: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3379>
- Mejía (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (Facultad de humanidades). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la ciudad de



Quetzaltenango.

Recuperado: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>

Mija (2014). Estrategias para la gestión del talento humano de los colaboradores de la empresa industria de postes Sullana S.A.C año 2014 (Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración). Universidad César Vallejo de Piura.

Robbins y Coulter (2013), Administración, Editora Pearson.

Robbins, Stephen p. y Coulter, Mary (2005). Administración. Octava edición. Prentice HALL, INC

Rodríguez (2016). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016 (Tesis para obtener el grado de maestra en Administración, mención en Recursos Humanos). Escuela de Post grado Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Recuperado: <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369>


Silva (2014). Sistema de evaluación por competencias para orientar el desempeño laboral en la empresa CETEIN E.I.R.L en el año 2014 (Tesis para obtener el título profesional Licenciado en Administración). Universidad César Vallejo de Piura.

Spencer y Spencer, Competencias en el trabajo, modelos para un rendimiento superior, mayo 2003.


Vera (2016). La Gestión Por Competencias y su Incidencia en el desempeño laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo (Escuela de Administración de empresas). Universidad Técnica de Manabí, Ecuador de la ciudad de Portoviejo.

# **ANEXOS**

## Anexo 1.A. Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C Piura

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN</b> <b>ENCUESTA APLICADA A COLABORADORES DE LA EMPRESA J&amp;V RESGUARDO SAC</b>						
		Nº				
<p>Cordiales saludos: solicito su colaboración para la realización de la presente encuesta, por lo que se le agradece complete todo el cuestionario el cual tiene un carácter confidencial.</p> <p>Este cuestionario está destinado a recopilar información que será necesaria como sustento de la investigación "GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J &amp; V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018". Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) la alternativa que Ud. crea conveniente según la escala que se presenta a continuación. Muchas gracias</p> <p style="text-align: center;">(5) TOTALMENTE DE ACUERDO - (4) DE ACUERDO - (3) INDECISO - (2) EN DESACUERDO - (1) TOTALMENTE EN DESACUERDO</p>						
GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
Selección de Personal		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	EN DESACUERDO
1	El ingreso a la empresa fue por medio de un proceso de selección de personal					
2	Los exámenes de selección de personal permitieron medir sus conocimientos					
3	La selección consideró las habilidades y destrezas de los postulantes al puesto de trabajo					
4	También se evaluaron las actitudes necesarias para desempeñarse en el puesto					
Capacitación y Desarrollo		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	EN DESACUERDO
5	Recibe capacitación adecuada a la función que efectúa en su puesto laboral					
6	Aplica sus conocimientos sobre procedimientos de seguridad en el desarrollo de sus funciones					
7	Tiene autonomía al momento de tomar decisiones en el cumplimiento de sus funciones					
Potencial de las personas		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	EN DESACUERDO
8	Se practica la cultura y valores de la organización					
9	Los trabajadores muestran cortesía hacia las personas					
10	En la organización existen posibilidades de ascenso					
DESEMPEÑO LABORAL						
Efic. Eficiencia		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	EN DESACUERDO
11	Existe responsabilidad en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo					
12	Los trabajadores asisten puntualmente a sus puestos de trabajo					
13	Los trabajadores planifican adecuadamente sus labores diarias					
14	Los trabajadores mantienen una buena organización de su puesto de trabajo					
Eficacia		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	EN DESACUERDO
15	Se cumplen las metas oportunamente en el área de tu trabajo					
16	Se proponen ideas innovadoras para mejorar los procesos operativos					
17	Los trabajadores se enfocan en el cumplimiento de los objetivos					
Relaciones Interpersonales		ESCALA				
		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	EN DESACUERDO
18	El nivel de convivencia y amistad entre sus compañeros de la organización es bueno					
19	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización					
20	Existe colaboración por parte de sus compañeros para solucionar problemas en el trabajo					

**Anexo 1.B. Guía de entrevista aplicado al Líder Zonal de la empresa J&V Resguardo S.A.C Piura**

 <b>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</b> <b>ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A COLABORADORES DE MANDO MEDIO DE LA EMPRESA J&amp;V RESGUARDO S.A.C.</b>	
<b>Aplicado a :</b>	
<b>GESTION POR COMPETENCIAS</b>	
<b>Selección de personal</b>	
1	¿Cómo es el proceso para la selección del personal en la empresa?
2	¿Cuenta con programas de inducción para los nuevos trabajadores?
3	¿Se realizan pruebas de conocimientos y habilidades a los nuevos trabajadores de la empresa en los diferentes roles del personal?
<b>Capacitación y desarrollo</b>	
4	¿Cuenta con programas de capacitación para los trabajadores?
5	¿Ha desarrollado algún tipo de autocapacitación en las nuevas tecnologías del sector?
6	¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral en la empresa?
7	¿En la empresa aplican el empowerment?
<b>Potencial de las personas</b>	
8	¿Observa usted que los trabajadores tienen un firme compromiso organizacional?
9	¿Existe línea de carrera en la empresa?
10	¿En el año, cuantos hechos por deshonestidad, han tenido por parte de sus colaboradores?
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	
<b>Eficiencia</b>	
11	¿Cuál es el grado de responsabilidad de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones?
12	¿Se cuenta con suficiente personal para cubrir sus operaciones?
13	¿Los colaboradores planifican y se organizan para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados?
<b>Eficacia</b>	
14	¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos?
15	¿Emplea la administración participativa en el establecimiento de los objetivos del área?
16	¿Se han establecido indicadores que faciliten la información sobre el cumplimiento de los objetivos?
17	¿En el año 2017, se lograron cumplir con los objetivos propuestos?
<b>Relaciones Interpersonales</b>	
18	¿Existe la comunicación abierta en la empresa?
19	¿Considera que sus ideas son tomadas en cuenta para la realización de su trabajo?
20	¿Ante situaciones difíciles, existe colaboración entre los trabajadores de la empresa?

**Anexo 1.C. Informe de entrevista aplicado al líder departamental de la empresa J&V Resguardo S.A.C Piura:**



Fecha: 18 – 10 - 2018.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO – FILIAL PIURA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Guía de entrevista al jefe(a) de las áreas de mayor nivel jerárquico de la empresa J & V Resguardo S.A.C.- Piura.

Aplicado a: Reynaldo Vera Pasache.

Lider Departamental Piura.

Empresa: J & V Resguardo S.A.C. – Sucursal Piura.

**El proceso para la selección del personal en la empresa:**

Con respecto a la **selección de personal**, manifestó que el reclutamiento se suele realizar mediante anuncios en las redes sociales de la empresa. Además, que el proceso se inicia con una entrevista y luego la verificación de los antecedentes seguido de un examen médico a quienes superaron este punto se le realiza una capacitación de la cultura Liderman seguido de un entrenamiento en el mismo puesto de trabajo.

**Programas de inducción para los nuevos trabajadores:**

Esta inducción abarca un periodo de dos días en los cuales se les enseña las funciones específicas del puesto.

**Realización de pruebas de habilidades a los nuevos trabajadores de la empresa:**

Lamento que no se realicen pruebas de habilidades a cargo de un psicólogo por no contar con este tipo de profesional.

**Programas de capacitación para los trabajadores:**

Sobre la **capacitación y desarrollo** expresó que la empresa cuenta con un programa de capacitación anual que se ejecuta durante los dos primeros sábados de cada mes con temas

variados tales como: Atención al cliente, Seguridad, Actuación ante emergencias, etc.

**Evaluación de desempeño laboral en la empresa:**

Además, que al finalizar cada año se realiza una evaluación del desempeño laboral en la cual se evalúa la formación, eficacia en la capacitación y relaciones inter e intrapersonales.

**Aplicación de empowerment:**

Manifestó que cada agente tiene autonomía en su puesto de trabajo, lo que le permite tomar decisiones de acuerdo a los procedimientos de controles de accesos.

**Los trabajadores tienen un firme compromiso organizacional:**

Opina que la mayoría de colaboradores tienen un alto compromiso con la organización.

**Línea de carrera en la empresa:**

Reconocen la existencia de una línea de carrera que va desde agentes de seguridad hasta líder zonal.

**Hechos de deshonestidad por parte de sus colaboradores, durante el año:**

a su vez señalo que hace más de un año no se registran hechos de deshonestidad por parte de los colaboradores.

**Estrategias que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos laborales:**

Respecto a la **eficiencia** en el desempeño laboral dijo que esto se fundamenta en su presentación, relaciones interpersonales y amor al trabajo.

**La organización cuenta con suficiente personal para cubrir sus operaciones:**

La empresa cuenta con suficiente personal para cubrir todos los puestos.

**Cumplimiento de los objetivos propuestos en el año 2017:**

En el último año se lograron los objetivos a nivel zonal manteniendo los indicadores en niveles aceptables.

**Claridad y aceptación de los objetivos del equipo:**

Los principales objetivos relacionados con la satisfacción de los clientes se han logrado a nivel zonal, debido a la claridad y aceptación de los objetivos trazados.

**Indicadores establecidos que faciliten la información sobre el cumplimiento de los objetivos:**

La empresa maneja indicadores que facilitan la información como, por ejemplo: de siniestralidad, deshonestidad, índices de rotación, etc.

**Los colaboradores planifican y se organizan para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados:**

Otro aspecto importante en los colaboradores es la forma como planifican su servicio y se organizan, buscando la satisfacción del cliente.

**Comunicación en la empresa:**

La comunicación es abierta tanto horizontal como vertical a través de medios como vía telefónica o el chat corporativo.

**Las ideas de los colaboradores en cuanto a la realización de su trabajo:**

Las ideas de los colaboradores son tomadas en consideración, lo cual ha dado buenos resultados con los clientes, lográndose mejoras en la parte operativa del servicio.

**Apoyo de los superiores en situaciones difíciles:**

El apoyo que brindan los superiores para la solución de problemas ha mejorado en los últimos tiempos lo que contribuye a un mejor clima laboral.

**Anexo 2. Descripción y Análisis de puestos de los colaboradores de J&V Resguardo S.A.C Piura**

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

<b>PUESTO</b>	<b>LIDER DE UNIDAD</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>LIDER DEPARTAMENTAL</b>
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Manejo de crisis.</li> <li>- Capacidad para la toma de decisiones.</li> <li>- Capacidad para manejar y trabajar en equipo.</li> <li>- Capacidad para comunicarse.</li> <li>- Honestidad.</li> <li>- Puntualidad.</li> <li>- Responsabilidad.</li> </ul>	
<b>FUNCIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ser el primer nexo entre el cliente y la empresa, debiendo velar por la satisfacción de las necesidades de éste.</li> <li>b. Verificar y reportar la cobertura del plano de su unidad.</li> <li>c. Supervisar los puestos de servicio asignados a través de rondas permanentemente o inspecciones inopinadas.</li> <li>d. Supervisar el desenvolvimiento del personal verificando que cuenten con todos los medios personales, instructivos y materiales necesarios para que garanticen un excelente servicio.</li> <li>e. Diseñar el sistema de seguridad integral de la unidad.</li> <li>f. Mantener un clima laboral adecuado promoviendo la motivación del personal de su unidad.</li> <li>g. Verificar el estado de salud del personal que supervisa, interviniendo inmediatamente ante cualquier emergencia, solicitando asistencia médica o evacuando al personal al seguro social, verificando el ingreso a la emergencia del centro hospitalario, siendo relevado de esta función por la asistenta social.</li> <li>h. Comunicar inmediatamente al cliente y a su Líder Zonal de alguna novedad relevante del servicio.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Puede ser un suboficial en retiro de las FF.AA., PNP y/o egresado de la universidad (Ingeniería Industrial, Administración).</li> <li>✓ De preferencia experiencia de 02 años en puestos similares.</li> <li>✓ Auditor interno en Trinorma (ISO 9001-2015, ISO 14001-2015 y ISO 45001-2018) y/o diplomado en Sistema de gestión Integrado.</li> <li>✓ Manejo Microsoft office</li> <li>✓ Brevete AIB.</li> </ul>	



### DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

<b>PUESTO</b>	AGENTE DE SEGURIDAD (PERFIL DEL LIDERMAN)
<b>JEFE INMEDIATO</b>	LIDER DE UNIDAD
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidad y ética</li> <li>- Compromiso organizacional</li> <li>- Habilidad comunicativa</li> <li>- Persuasión</li> <li>- Experiencia</li> <li>- Disciplina</li> <li>- Sentido común</li> <li>- Buena forma física</li> </ul>	
<b>FUNCIÓN:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicar los conceptos de seguridad bajo los criterios del cliente en la unidad a la que ha sido asignado.</li> <li>✓ Cumplir los procedimientos operativos, funciones generales, específicas y toda norma de seguridad relacionada con el servicio.</li> <li>✓ Verificar el buen estado de mantenimiento y operatividad de los equipos e implementos de seguridad tales como radios, armamentos, munición y otros accesorios para el buen desempeño de sus funciones.</li> <li>✓ Informarse en los procesos de relevos de las nuevas disposiciones y consignas emanadas de los clientes o de manera interna.</li> <li>✓ Informar oportunamente las novedades acontecidas durante su servicio al Líder de Zona o Controlador de Calidad.</li> <li>✓ Respetar, conocer y aplicar los valores de la empresa y del Cliente.</li> <li>✓ Generar valor agregado, identificando los peligros y evaluando los riesgos a los que se expone.</li> <li>✓ Comunicar al Líder Zonal a fin de elaborar los reportes estadísticos de darse el caso.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De preferencia personal licenciado de las fuerzas armadas y/o personas civiles con curso de formación básica Sucamec.</li> <li>✓ Contar con secundaria completa.</li> <li>✓ Dominio de Microsoft office</li> <li>✓ Buen estado físico</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>	

### Anexo 3. Validación de los instrumentos.



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios con DNI N° 02842237 Doctor  
 en Ciencias Administrativas  
 N° ANR: A202528, de profesión Lic. en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en U.C.V. Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Cuestionario y Guía de Entrevista.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para Colaboradores de la Empresa J & V Resguardo S.A.C. - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIC DE COLEG. N° 843

Guía de Entrevista para Mandos Medios de la Empresa J & V Resguardo S.A.C. - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 20 días del mes de Setiembre del Dos mil Dieciocho.



Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
REG. UNIC. DE COLEG. N° 848

Dr. :  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración / Investigación  
 E-mail : fcastillo30@gmail.com

**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA- 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
<b>ASPECTOS DE VALIDACION</b>		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	85				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	85				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	85				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	85				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	85				

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 COLEGIO DE COLEG. N° 846







**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA- 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																	85				
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																	85				
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																	85				
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																	85				
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																	85				

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REGISTRO DE COLEG. N° 848

6.Intencionaldad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			85							
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																				85						
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																				85						
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				85						

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.


Piura, 9 de diciembre de 2015.

Mgtr.:

DNI:

Teléfono:

E-mail:

  
Mgtr. Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
REG. COLEG. Nº 849

02842237

969584029

fcastilla30@hotmail.com



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Luis Sanchez Pacheco con DNI N° 02880901 Doctor (a)  
 en Educación  
 N° ANR: ....., de profesión ECONOMISTA  
 desempeñándome actualmente como Docente  
 en UCV - Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de Entrevista y Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

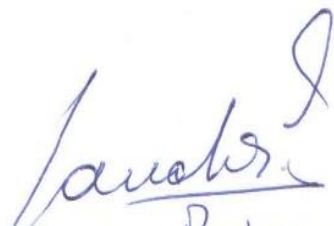
Cuestionario Para colaboradores de la Empresa J&V Resguardo S.A.C -Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Sanchez



Guía de entrevista Para mandos medios de la Empresa J&V Resguardo S.A.C -Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 19 días del mes de setiembre del Dos mil Dieciocho.

  
 Dr (a). : Luis Sanchez Pacheco  
 DNI : 02880901  
 Especialidad : ECONOMIA DE Empresas  
 E-mail : lesanp@hotmail.com



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

*Jansky*

6.Intencionaldiad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				80	
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																					80
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																					80
9 Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																					80

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, .....19..... de .....Stbre..... de 2018.
Dr (a): <i>Luis Sanchez Pacheco</i>
DNI: <i>02880901</i>
Teléfono: <i>96720064</i>
E-mail: <i>lsanpa@hotmail.com</i>



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																80					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

*Jacobs*

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																		
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																		
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 19 de setiembre de 2018.

*[Signature]*

Dr (a): Luis Sanchez Pacheco  
 DNI: 02880901  
 Teléfono: 969720064  
 E-mail: lasamp@hotmail.com





### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRICÓN con DNI N° 02845588 Doctor (a)  
 en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 N° ..... ANR: ....., de  
 profesión LIC. EN ADMINISTRACIÓN desempeñándome actualmente  
 como DOCENTE en  
LA U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de Entrevista y Cuestionario

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

Guía de Entrevista para colaboradores de la Empresa J&V Resguardo S.A.C -Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Cuestionario para colaboradores de la Empresa J&V Resguardo S.A.C - Piura	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo presente en la ciudad de Piura a los 16 días del mes de... ~~SEPTIEMBRE~~ del Dos mil Dieciocho.

*M. Palacios de Briceño*

Dr (a). : MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO  
 DNI : 02845588  
 Especialidad : LIC. EN AD.  
 E-mail : merchedeb@yahoo.es



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				96	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					



6.Intencionaldad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																					96	
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																					95	
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																					95	
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																				95		

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 16..... de SETIEMBRE de 2018.



Dr (a).: MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO  
DNI: 02845588  
Teléfono: 968060260  
E-mail: mechedeb@yahoo.es



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20				Regular 21 - 40				Buena 41 - 60				Muy Buena 61 - 80				Excelente 81 - 100				OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																			95		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				96	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																			95		
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																			95		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80					

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			96
7. Consistencia	Básado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			95
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																			95
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																			95

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, ...16..... de SEPTIEMBRE de 2018.

*M. R. Palacios*

Dr (a): MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO  
 DNI: 02845588  
 Teléfono: 968060260  
 E-mail: mechedeb@yahoo.es

## Anexo 4. Matriz de consistencia

TEMA	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
“Gestión de Competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C. Piura - 2018”	<b>Problema General:</b> ¿De qué manera la gestión por competencias puede promover el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C- Piura 2018?	<b>Objetivo General:</b> Determinar de qué manera la gestión por competencias puede promover el desempeño de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C- Piura 2018.	VARIABLE I:  GESTION POR COMPETENCIAS	Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. (Alles, 2007)	Selección de Personal	Se mide, a través de Conocimientos, habilidades y Destrezas, Actitudes y conductas, para lo cual se empleará un cuestionario y Guía entrevista.	*Conocimientos *Habilidades y Destrezas *Actitudes y conductas	Encuesta Guía de entrevista	Cuestionario Entrevista
					Capacitación y desarrollo	Se evaluará a través de Actividades de Capacitación y de entrenamiento, Aplicación de los conocimientos percibidos, Toma de decisiones para lo cual se empleará un cuestionario.	*Actividades de Capacitación y de entrenamiento * Aplicación de los conocimientos percibidos * Toma de decisiones	Encuesta Guía de entrevista	Cuestionario Entrevista
	<b>Problemas específicos:</b>	<b>Objetivos específicos:</b>			Potencial de las personas	Se evaluará, a través de Práctica de valores, Vocación de servicio, Línea de	*Práctica de valores * Vocación de servicio * Línea de carrera	Encuesta Guía de entrevista	Cuestionario Entrevista
	1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de personal en la	1. Conocer el procedimiento de selección de personal que se lleva a cabo en							

empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?	la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.				carrera, para lo cual se empleará un cuestionario.			
2. ¿De qué manera se realiza la capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?	2. Identificar la manera en que se lleva a cabo la capacitación y desarrollo en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.							
		VARIABLE D:		Eficiencia	Se evaluará a través de Responsabilidad, Planificación y Organización, para lo cual se empleará un cuestionario.	* Responsabilidad * Planificación * Organización	Encuesta Guía de entrevista	Cuestionario Entrevista
3. ¿De qué manera es aprovechada el potencial de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?	3. Determinar la forma en que es aprovechado el potencial de los colaboradores en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.	DESEMPEÑO LABORAL						
4. ¿Cuál es el nivel de eficiencia de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?	4. Conocer el nivel de eficiencia de los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.		El desempeño es la eficacia del personal que labora dentro de la empresa la cual es necesaria para la organización trabajando el	Eficacia	Se evaluará a través de Cumplimiento de Metas, para lo cual se empleará un cuestionario.	* Cumplimiento de Metas	Encuesta Guía de entrevista	Cuestionario Entrevista

5. ¿Cuál es el grado de eficacia alcanzado de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?	5. Identificar el grado de eficacia alcanzado en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.			colaborador con una gran labor y satisfacción laboral. (Chiavenato, 2009)					
6. ¿Qué características presentan las relaciones interpersonales de los colaboradores en la empresa J & V Resguardo S.A.C. – Piura 2018?	6. Identificar las características de las relaciones interpersonales de los colaboradores en la empresa J&V Resguardo S.A.C- Piura 2018.				Relaciones Interpersonales	Se evaluará a través de Trabajo en equipo, Comunicación y Manejo de crisis, para lo cual se empleará un cuestionario.	* Trabajo en equipo * Comunicación * Manejo de crisis	Encuesta Guía de entrevista	Cuestionario Entrevista

## Anexo 5: Validación y confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO</b>	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	-----------------------

### I. DATOS INFORMATIVOS


<b>1.1. ESTUDIANTE</b>	: Silvana Matías Saavedra Reynaldo Vera Pasache
<b>1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	: Gestión por competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa J&V Resguardo S.A.C. Piura - 2018
<b>1.3. ESCUELA PROFESIONAL</b>	: Escuela profesional de Administración
<b>1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)</b>	: Cuestionario aplicado a los colaboradores
<b>1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO</b>	: <i>KR-20 kuder Richardson</i> ( ) <i>Alfa de Cronbach.</i> ( X )
<b>1.6. FECHA DE APLICACIÓN</b>	: 24-09-2018
<b>1.7. MUESTRA APLICADA</b>	: 20

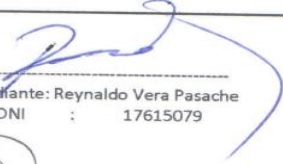
### II. CONFIABILIDAD

<b>ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:</b>	<b>0.723</b>
---	--------------

### III. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROCESO (*ítems iniciales, ítems mejorados, eliminados, etc.*)

Numero de ítems iniciales: 20 Numero de ítems iniciales: 20 El valor encontrado cae en un rango de confiabilidad aceptable, lo que garantiza la aplicabilidad del instrumento
---

  
 Estudiante: Silvana Matias Saavedra  
 DNI : 45517186

  
 Estudiante: Reynaldo Vera Pasache  
 DNI : 17615079


Docente

  
 LEMIN ABANTO CERMA  
 LIC. EN ESTADÍSTICA  
 COESPE 506



**Anexo 6. Formato turnitin del asesor**

Fecha de entrega: 24- nov- 2018 08:15p.m. (UTC- 0500)  
 Identificador de la entrega: 1044161200  
 Nombre del archivo: Desarrollo\_de\_Tesis- grupal\_Liderman\_22- 11- 2018..docx (319.08K)  
 Total de palabras: 16816  
 Total de caracteres: 100280



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**  
 MATIAS SAAVEDRA, SILVANA  
 VERA PASACHE, REYNALDO

**ASESOR:**  
 DR. LUIS SACHEZ PACHECO

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
 GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

**PIURA – PERÚ**  
  
 2018

**Desarrollo tesis**

INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES ESTUDIANTE	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRINCIPALES

1	es.usda.gov <small>Cuenta de hot mail</small>	1%
2	www.coursehero.com <small>Cuenta de hot mail</small>	1%
3	www.scielo.org.mx <small>Cuenta de hot mail</small>	1%
4	www.thebfr.com <small>Cuenta de hot mail</small>	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo <small>Trabajo de publicaciones</small>	<1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola <small>Trabajo de publicaciones</small>	<1%
7	upel-blogs.blogspot.com <small>Cuenta de hot mail</small>	<1%
8	repositorio.unsa.edu.pe <small>Cuenta de hot mail</small>	<1%



*Luis Alberto Sánchez Pacheco*  
**Luis Alberto Sánchez Pacheco**  
 DR. EN EDUCACION



## Anexo 3. Acta de aprobación de originalidad de tesis

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02
		Versión : 07
		Fecha : 31-03-2018
		Página : 1 de 1

Yo, Luis Alberto Sánchez Pacheco, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulado:

“GESTION POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”.

De los estudiantes: Matías Saavedra, Silvana; Vera Pasache Reynaldo; constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 27 de Noviembre del 2018



*Sánchez Pacheco*  
.....  
Dr. Luis Alberto Sánchez Pacheco

DNI: 02880901

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: Matías Saavedra Silvana  
D.N.I. : 45517186  
Domicilio : Víctor Raúl MZ D Lt 06-Piura  
Teléfono : Fijo : ..... Móvil : 966135891  
E-mail : [sindy\\_12\\_15@hotmail.com](mailto:sindy_12_15@hotmail.com)

Apellidos y Nombres: Vera Pasache Reynaldo  
D.N.I. : 17615079  
Domicilio : Av. Rómulo León Saldivar Mz. B Lote 06 – Piura.  
Teléfono : Fijo : ..... Móvil : 949668882.  
E-mail : [reynaldoverap@gmail.com](mailto:reynaldoverap@gmail.com)

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales  
Escuela : Administración.  
Carrera : Administración.  
Título : Licenciado en Administración

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado : .....  
Mención : .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Matías Saavedra, Silvana  
Vera Pasache, Reynaldo

Título de la tesis:

"GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V RESGUARDO  
S.A.C. PIURA - 2018"

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

01 de Febrero de 2019





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

MATIAS SAAVEDRA, SILVANA

VERA PASACHE, REYNALDO

INFORME TÍTULADO:

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROMOVER EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA J & V  
RESGUARDO S.A.C. PIURA - 2018”

---

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 05 de abril de 2019.

NOTA O MENCIÓN: Dieciséis (16)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
  
D<sup>ca</sup> NELIDA RODRÍGUEZ DE PEÑA  
Directora de la Escuela de Administración

---

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN