



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades Directivas para fortalecer la Gestión por Competencias en
la Empresa Demem S.A. sede Talara, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Camper Petrozzi, Karina (ORCID: 0000-0003-1426-1968)

Benites Noblecilla, Ronny Bryan (ORCID: 0000-0002-2282-3572)

ASESOR:

Mg. Angulo Corcuera, Carlos (ORCID: 0000-0001-7920-4628)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Organizacional

PIURA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Dedico la presente investigación principalmente a mi madre Mercedes ya que, con su apoyo incondicional, amor y valores inculcados; logró guiarme por el camino correcto para culminar mi carrera profesional.

Karina Camper Petrozzi

A mis padres Ronald y Marlene; la presente tesis es por ustedes, por brindarme la confianza, los consejos y la oportunidad de lograr mis sueños.

Ronny Bryan Benites Noblecilla

AGRADECIMIENTO

A mi familia; por alentarme durante este difícil camino y compartir junto a mí alegrías y fracasos. También quisiera agradecer a mi padre Klaus; que, a pesar de la distancia física, sé que está a mi lado orgulloso de mis triunfos logrados.

Karina Camper Petrozzi

Agradezco a mi casa de estudios y a mis docentes por su esfuerzo y enseñanza; que finalmente esta bonita etapa de mi vida está por concluir.

Ronny Bryan Benites Noblecilla

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de Tablas.....	v
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III METODOLOGÍA	11
3.1. <i>Tipo y diseño de la investigación</i>	11
3.2. <i>Operacionalización de variables</i>	12
3.3. <i>Población y muestra</i>	14
3.4. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.</i> ..	14
3.5. <i>Procedimiento</i>	15
3.6. <i>Métodos de análisis de datos</i>	16
3.7. <i>Aspectos éticos</i>	16
IV. RESULTADOS	17
V. DISCUSIÓN.....	23
VI. CONCLUSIONES	28
VII. RECOMENDACIONES.....	30
VIII. PROPUESTA.....	32
REFERENCIAS	45
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de operacionalización de la variable independiente	12
Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable dependiente	13
Tabla 3: Habilidades personales con respecto a las actividades directivas	17
Tabla 4: Habilidades interpersonales respecto a las actividades directivas	18
Tabla 5: Clasificación de competencias respecto a la gestión por competencias	19
Tabla 6: Desarrollo de Comperencias respecto a la gestión por competencias de la empresa Demen S.A., Talara	20
Tabla 7: Realidad de las habilidades directivas y gestión por competencias	21
Tabla 8: Matriz de evaluación de los factores externos de la empresa Demem S.A.....	34
Tabla 9: Matriz de evaluación de los factores internos de la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019.	35
Tabla 10: Matriz FODA Estratégico de la empresa Demem S.A.....	37
Tabla 11: Cronograma de actividades de la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019.....	41
Tabla 12: Presupuesto de la propuesta de la empresa Demem S.A. sede Talara	42

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer las habilidades directivas necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019. El tipo de estudio según el alcance fue una investigación descriptiva y según la temporalidad fue transversal. La técnica de recolección de datos se realizó por medio de la encuesta, la cual se aplicó tanto a los directivos como a los colaboradores de la empresa DEMEM S.A, siendo la población de estudio constituida por los mencionados anteriormente. Asimismo, se utilizó el muestreo aleatorio simple, el cual estuvo conformado por 233 colaboradores. Finalmente, se concluyó que en la empresa DEMEM S.A, se debe proponer el reforzamiento de habilidades directivas, tales como inteligencia emocional, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación asertiva, adaptación al cambio; debido a que la gestión por competencias no se está realizando de manera efectiva. Además, ello, fortalecerá las competencias del personal operativo de la empresa.

Palabras clave: habilidades directivas, gestión por competencia, evaluación de desempeño, perfil de puesto.

ABSTRACT

The objective of this research work was to propose the managerial skills necessary to strengthen the management by competencies in the company Demem S.A. Talara headquarters, 2019. The type of research study according to the scope was a descriptive investigation and according to the temporality it was transversal. The data collection technique was the survey for managers and for employees of the company DEMEM S.A, being the study population constituted by those mentioned above. Likewise, simple random sampling was used, which was made up of 233 employees. Finally, it was concluded that in the company DEMEM S.A, the reinforcement of managerial skills must be proposed, such as emotional intelligence, problem solving, teamwork, assertive communication, adaptation to change; because competency management is not being carried out effectively. In addition, this will strengthen the skills of the company's operational staff.

Keywords: management skills, competence management, performance evaluation, job profile.

I. INTRODUCCIÓN

Con relación a la realidad problemática, organizaciones a nivel global están concentradas en buscar a personal que tenga habilidades empresariales. Pereda, López y González (2016) indican al respecto de las habilidades directivas como la inteligencia emocional y el liderazgo, representan un fundamental hecho para generar una ventaja competitiva que logra consolidar el logro de los objetivos de los trabajadores y la motivación de los mismos, la manera de optimizar todos los recursos es relevante para el aumento de efectividad en la organización.

Mientras tanto, Bermúdez y Bravo (2016) nos manifiestan que es importante definir a las habilidades directivas que tienen como herramientas a sus propias técnicas, estilo y diferentes estrategias que logran consolidar todas las cualidades del perfil de un buen colaborador y de igual manera de los directivos, en este liderazgo basado en la mentoría y el coaching se puede indicar que genera valor en los colaboradores a través de las experiencias, los conocimientos y sobre todo de las actitudes que son muy necesarias para el normal desenvolvimiento de todas las ocurrencias en la empresa.

Secco (2019) ratifica sobre la importancia de tener definida el trabajo de competencias para efectuar un control sobre las diferentes acepciones con referencia a las diversas habilidades y destrezas que deben de tener los diversos colaboradores para desempeñar los diversos puestos de trabajo que de igual manera se deben de mantener con el paso del tiempo y tener oportunidades de mejora, por ello la importancia de armar programas de actualización que logren hacer un control exhaustivo de las diferentes competencias, por esto es importante realizar una línea de carrera que reconozca su buena performance y como generan valor en las organizaciones. También nos indican que es bueno realzar prototipos que modelen la gestión por competencias entre las principales cuales serían las habilidades desde el momento del reclutamiento que estén alienadas con el logro de los objetivos organizacionales que nos permitan desarrollar el aprendizaje.

Posteriormente, al observar cómo se trabaja en la organización Demem S.A. en su sede de la ciudad de Talara, la cual tiene como giro de negocio es tener la posibilidad de ejecutar proyectos que tienen incidencia en el negocio de los

derivados del petróleo; en esa coyuntura se observa que hay un aumento de los conflictos que ocurren entre los colaboradores y la alta gerencia lo que conlleva a tener un desmejorado clima laboral. Los gerentes creen que el problema radica que existe una alta rotación en el personal administrativo, operativo y técnico especialista.

A pesar de esto los directivos de la empresa que tienen una alta calificación y de indiscutible trascendencia académica, no han creído conveniente realizar una calificación sobre las diversas habilidades directivas y si estas tienen injerencia en la gestión de la empresa y evitar que siga existiendo una insatisfacción en el personal que están a cargo de las diferentes jefaturas. Por esta situación hay una serie de insatisfacciones por parte de los clientes ya que hay demoras en los tiempos de atención y en la productividad de los colaboradores y como consecuencia la competitividad de la organización. Por estas razones, es que la presente investigación se encuentra en efectuar un diagnóstico de las diversas habilidades del personal y en los directivos con el propósito de proponer las diferentes estrategias que estén acordes a mejorar las competencias del personal involucrado.

Con respecto a la formulación del problema general; se diseñó la pregunta general: (PE₀) ¿Qué habilidades directivas son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara-2019?; mientras que los problemas específicos fueron determinados por; (PE₁) ¿Qué habilidades personales son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara-2019?, (PE₂) ¿Qué habilidades interpersonales son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara-2019?, (PE₃) ¿Qué clasificación de competencias es necesaria para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara-2019? y (PE₄) ¿Qué desarrollo de competencias es necesario para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara-2019?

Para justificar el estudio, de acuerdo Hernández, Fernández y Baptista (2014), se debe de tener en consideración que hay varios tipos de justificación, en nuestra investigación se consideró a la práctica tomando en consideración que si hay diferencias entre las variables de estudio podrían ocasionar que existan ocasionales

pérdidas económicas para las organizaciones, debido a la mala performance de los colaboradores en los diferentes cargos dentro de la organización. Debido a esta problemática tiene una preponderancia en la mejora de la productividad de los colaboradores y establecer las diversas estrategias de mejora en diferentes áreas de la empresa.

La justificación teórica de la investigación está enmarcada en la posibilidad de tener nuevos conocimientos y generar valor en la empresa Demem S.A. con referencia a las diversas habilidades directivas no solo del personal sino también de los ejecutivos de la empresa y también a los mandos medios, también se toman en cuenta a las teorías que se propusieron en el modelo de una tesis doctoral propuesta por los autores Whetten y Cameron. Además, sus propuestas están enmarcadas en los resultados y podrán servir para futuras investigaciones vinculadas con la gestión del recurso humano.

Con respecto a la hipótesis; (H₀) Las habilidades directivas fortalecerán la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara- 2019; (H₁) Las habilidades personales son necesarias en los directivos con el fin de fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A, (H₂): Las habilidades interpersonales son necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A, (H₃) La clasificación de competencias es necesaria para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A y por último (H₄): El desarrollo de competencias es necesario para fortalecer la gestión por competencias de la empresa Demem S.A. sede Talara-2019.

Finalmente se presentó el objetivo general que fue (OE₀) proponer las habilidades directivas necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara-2019, mientras que los objetivos específicos fueron; (OE₁) Especificar las habilidades personales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A., (OE₂) Establecer las habilidades interpersonales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A., (OE₃) Establecer la clasificación de competencias necesaria para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A., y por último el (OE₄) Determinar el desarrollo de competencias necesario para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a los antecedentes internacionales, se tomó en cuenta a Pereda (2016) con su investigación titulada; *Análisis de las habilidades directivas en la provincia de Córdoba*. Estableció como objetivo general el reconocer las habilidades directivas más apreciadas por los colaboradores de la ciudad de Córdoba de manera que se vea reflejado de forma positiva en una mejora de la calidad al servicio brindado. En dicha investigación fue explorativa y de corte transversal; dentro de las principales conclusiones que las habilidades directivas y personales tienen una ventaja competitiva y que debe de mejorar la motivación y las capacitaciones al personal para que puedan mejorar la calidad de atención a sus clientes.

García, Barradas y Gutiérrez (2016) presentaron su investigación denominada *“Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduana”* perteneciente a la Universidad Veracruzana. Tuvo como propósito general identificar las variables de estudio en el público objetivo de la aduana. El tipo de enfoque fue mixto ya que se utilizaron dos instrumentos, con diseño descriptivo.

Asimismo, se utilizó como técnicas a la observación y la guía de entrevista; aplicada a los nueve gerentes en estudio. Entre sus principales resultados se pudo determinar que las habilidades más importantes tuvieron baja calificación, como la auto percepción, habilidades blandas y capacidades de toma de decisiones.

Mena (2014) en cuya investigación denominada; *Propuesta de un modelo de gestión por competencias dirigido al equipo administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca año 2014*, la cual presentó como objetivo principal diseñar un proyecto de mejora continua, dirigido a los colaboradores de la institución, basándose en un prototipo de gestión por competencias. Se usó una metodología que involucro una propuesta y se tomaron en cuenta la descripción de los sucesos; además, se concluyó que el modelo aplicado con la variable independiente se puede aplicar en otras similares instituciones ya que se pueden involucrar diversas soluciones que mejoren las habilidades, los talentos y las destrezas que puedan potenciar los trabajadores y se alineen con la visión de la empresa.

Con respecto a los antecedentes nacionales, se tuvo en cuenta a Monja y Puerta (2018) en la investigación titulada; *Esquema de un proyecto de capacitación en el desarrollo de habilidades directivas para enriquecer la calidad de atención al cliente en la pollería El Palacio del Pollo en la provincia de Chachapoyas, año 2016*. Donde estableció el objetivo principal de formular un proyecto de capacitación basado en habilidades directivas para enriquecer la calidad de atención al cliente en la empresa investigada. Tuvo una población de 30 colaboradores, fue de tipo aplicada y se hizo una descripción de los tiempos y movimientos, también se consideró realizar una propuesta de mejora, entre sus principales hallazgos indicaron los autores que es importante potenciar las diversas destrezas de los colaboradores en el tema de la atención al cliente, se debe de gestionar el cambio y buscar solucionar los diversos conflictos que puedan estar inherentes con la atención final a los consumidores del restaurante, también se concluyó que es importante tener un proceso de capacitación del personal para mejorar estas habilidades.

Vílchez (2016) en su investigación denominada; *Gestión por competencias para el talento humano en la organización Grupo Tres GGG S.A.C. Ate – Lima*, planteó como objetivo principal disponer la gestión por competencias del talento humano en la organización en base al prototipo de gestión por competencias de Hay McBer del autor McClelland. Se utilizó un diseño cuasi experimental, también se describieron los hechos y fue de corte transeccional ya que se realizó en un periodo determinado de tiempo. Entre sus principales hallazgos se pudo encontrar que entre las diversas competencias que potencian la gestión del talento humano se consideró a la gestión del cambio y un 92% estuvo totalmente de acuerdo y se establecieron zonas de mejoras en la institución para mejorar la gestión de los colaboradores, también se consideró el trabajo en equipo de los diferentes colaboradores de la institución , también un 97% estuvo totalmente de acuerdo en mejorar la búsqueda de la información, de igual manera se tuvo en consideración los diversos procesos de capacitación para potenciar las diversas estrategias. Finalmente, con respecto a la mejora en la atención a los clientes, esto mejorará con la puesta en marcha de un proceso de evaluación ya sea tanto con un cliente intriga como a través de la evaluación a todo el personal de la institución.

Cayotopa (2017) en su tesis denominada; *Gestión por competencias dirigido al talento humano en la institución Grupo RTP SAC en la ciudad de Chiclayo, año*

2015; planteó un objetivo principal de formular un prototipo para la gestión por competencias del talento humano en dicha institución, basándose en el modelo de competencias de Martha Alles. Dicha tesis fue de tipo descriptivo y exploratorio; donde se concluyó que algunas de las competencias más requeridas de acuerdo a los perfiles que debe poseer cada colaborador son el compromiso, el empeño, la innovación, la orientación a los resultados, la iniciativa y la calidad de trabajo; ya que en las teorías donde se refieren a la gestión por competencias menciona que dichas competencias permitirán transformaciones actuales y futuras para la empresa, así como la fácil adaptabilidad al cambio.

Entre los antecedentes locales, se tomó en cuenta a Matías y Vera (2018) con su investigación titulada; *Gestión por competencias para favorecer el desempeño laboral de los empleados en la institución J & V Resguardo S.A.C. Piura*, cuyo objetivo principal establecido fue especificar de qué forma la gestión por competencias logra mejorar la práctica laboral de los trabajadores en dicha institución. La tesis fue aplicada de alcance descriptivo, transversal y de diseño no experimental. De esta investigación, se concluyó que el proceso de reclutamiento de los aspirantes que aplicaban no incluye la evaluación de destrezas, habilidades, capacidades y actitudes de los candidatos al puesto de trabajo. También se consideró mejorar el proceso de formación de todos los colaboradores de la empresa y hacer un programa de capacitación para todo el personal.

Prado (2019) presentó su trabajo de investigación titulado *“Habilidades directivas y gestión educativa en los docentes de una unidad educativa, Guayaquil – Ecuador 2018”*, cuyo objetivo general fue determinar la relación de las habilidades directivas con la gestión educativa en los docentes de una unidad educativa, Guayaquil-Ecuador. Utilizando como muestra a 25 docentes, esta investigación fue de tipo no probabilística intencional. Del mismo modo, el estudio fue no experimental, y asumió un diseño correlacional. Para llevar a cabo la recolección de datos se usó la encuesta; teniendo como resultados en porcentajes como el 43,8% de los docentes cree que se debe de potenciar las diferentes habilidades que generen valor en el cliente interno y también considerar motivar en todo momento a los docentes.

Chinchay (2018) presentó la tesis llamada “*Competencias gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Miguel Checa, 2018*”. Esta investigación fue desarrollada con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y transeccional. La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores municipales, y a través de un muestreo probabilístico intencionado, se determinó evaluar a los 39 gerentes, subgerentes, jefes de oficina y/o área de dicha municipalidad. Se utilizó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de dos cuestionarios.

En función a las teorías relacionadas al tema, Vívar (2017) definió a la primera variable, presentada como habilidades directivas, como aquellas capacidades que sirven para generar cierta influencia y guiar a toda la organización hacia un mismo propósito, comprometiendo y motivando a todo el personal de la misma al logro de objetivos, y de igual manera mejorar en todo momento su desempeño laboral.

También tiene la función de buscar cuales son las directivas más importantes que deben de establecer los directivos para mejorar las diversas tareas que cumplen los colaboradores para hacer más eficaz los objetivos de las organizaciones, para este motivo se toman en cuenta un modelo de 08 habilidades que fueron clasificadas en dos grupos, en el primero se consideró a las habilidades personales que son reflejadas en las destrezas de los colaboradores y que lo hacen manifiesto en el trabajo y mejoran los procesos de la empresa y por otro lado en el otro grupo se consideran a las habilidades interpersonales que tienen otro tipo de competencias (Whetten y Cameron 2011).

Habilidades personales: Reyes (2014) las describe como “el conglomerado de destrezas fundamentales que posibilitan determinar en cada persona las capacidades conceptuales, físicas, emocionales y prácticas necesarias; con el objetivo de lograr una socialización y autonomía requerida en el entorno en el que se desarrolla”.

De este modo, el autor dividió esta dimensión en los siguientes indicadores:

Autoconocimiento: Bennett (2011) afirma que consiste en la observación que se hace uno mismo para luego ser analizado y tomar acción en base a lo observado. También menciona que el autoconocimiento mejora la convivencia entre los

colaboradores, alimenta sus propias capacidades para convertir los errores en triunfos y finalmente ayuda a reconocer sus valores, intereses y posibilidades dentro de la empresa.

Tolerancia: Aguiló (2011) la define como la consideración y el respeto hacia la diferencia, como una forma de aceptar la manera de ser y de obrar de los demás distinta a la propia; también se refiere a ella como un valor de gran importancia puesto que contribuye a la resolución de conflictos.

Solución de problemas: Sañudo (2012) menciona que es común ver a ciertos directivos atascarse en la problemática de la organización, es por ello que el plantea que es mejor enfocarse en la solución mas no en el problema; para ello la forma principal de dar solución a un problema es afrontándolo y buscar alternativas creativas. Por otro lado, propone una secuencia de pasos que deben adoptar los directivos y/o colaboradores dentro de una empresa.

Habilidades interpersonales: Roca (2014) se refiere a las habilidades interpersonales como “aquellas habilidades sociales conformadas por conductas observables; ya sean emociones y pensamientos, que permiten relacionarse con otras personas de manera satisfactoria con el fin de conseguir un máximo de beneficios y consecuencias negativas mínimas”. Actuando como indicadores de esta dimensión, las siguientes habilidades interpersonales:

Comunicación: Puchol (2012) menciona que la comunicación dentro de una empresa como habilidad interpersonal permite organizar las relaciones de trabajo, difundir la cultura empresarial, hacer saber al colaborador la importancia de su trabajo, transmitir de manera efectiva las estrategias y políticas empresariales, contribuye a la integración del personal en el proyecto de la organización y finalmente conocer las expectativas, pareceres y actitudes del personal.

Influencia: Es la capacidad que tiene una persona para influenciar en otra, con la finalidad de conseguir algo a cambio.

Dirección hacia el cambio positivo: Se refiere al giro total de una situación poco o nada favorable de la empresa hacia una que cumple con los objetivos empresariales y donde todo se hace de forma diferente enfocados a mejorar paulatinamente.

Trabajo en equipo: Hace referencia a la unión de capacidades, habilidades y competencias que realiza a los diversos grupos de colaboradores y que tiene como propósito consolidar diversos objetivos al corto y largo plazo.

Por otro lado, con respecto a la variable dependiente que es gestión por competencias, Alles (2015) se refirió a este término como “un prototipo de gestión que facilita alinear a las personas que conforman una organización en busca de los objetivos estratégicos”. La autora además considera que esta actividad debe ser realizada de manera efectiva con la finalidad de desarrollar en los colaboradores capacidades reales.

Este último autor, dividió en dos dimensiones esta variable, las cuales son presentadas a continuación:

Clasificación de las competencias: Alles (2018) menciona que todas las competencias, deben ser clasificadas con la finalidad de poder identificarlas, reforzarlas y mantenerlas en constante evaluación y así poder usarlas a favor de los objetivos empresariales. Si existe una buena clasificación de competencias, existirá un buen desempeño de los colaboradores y los resultados serán mejores para la organización.

Es por ello, que el autor ha clasificado las siguientes competencias como los indicadores principales para esta dimensión:

Actitudes y valores: Las actitudes son el comportamiento habitual de las personas ante una determinada situación, y en cuestión a los valores se refiere a las cualidades y principios por las que estas personas son valoradas y apreciadas para bien.

Conocimientos: Es el conjunto de información y datos importantes que posee el colaborador sobre el funcionamiento de determinadas actividades relacionadas al funcionamiento de la empresa.

Habilidades: Son las capacidades que tienen los colaboradores de una empresa para desempeñar con total facilidad y de forma rápida las tareas encomendadas en su puesto de trabajo.

Desarrollo de competencias: Alles (2018) manifiesta que las diferentes gestiones de competencias debe desarrollar de manera personal en cada integrante de la empresa u organización en donde los trabajadores se especializan en cada puesto estratégico y especificación de los puestos, un adecuado reclutamiento y selección de personal, evaluaciones de facultades para descubrir falencias y en base a ello, aplicar acciones de mejora, como por ejemplo programas de desarrollo profesional, de formación y evaluación periódica del desempeño.

Del mismo modo, esta dimensión se divide en los siguientes indicadores de acuerdo a (Seminario 2017):

Planes de carrera y sucesión: Se direcciona al proceso mediante el cual la empresa esta apta para colocar a otro colaborador apto para el puesto; en caso el primero se retire o salga, sin una mayor complicación

Formación: Se refiere a todo el proceso de aprendizaje y prueba por el que atraviesa un colaborador, cuya finalidad es mantenerse apto para desempeñar las diferentes actividades empresariales y para las cuales fue capacitado.

Evaluación de desempeño: Esto es forma como se evalúa el cumplimiento de las expectativas que espera tanto el cliente como la empresa del desempeño del colaborador. La evaluación de desempeño debe hacerse de manera permanente para asegurar el éxito de la empresa.

III. MÉTODOLÓGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Se consideró como tipo de investigación no experimental, ya que como señala Hernández *et al* (2014) no se hará ninguna manipulación de una variable sobre la otra, pues la recolección de la información se hizo sin alteración alguna, en un tiempo único para posteriormente ser analizado.

Por otro lado, la presente investigación se sustentó como una investigación aplicada; ya que según los autores Hernández, et al (2014) manifiesta que hacen un correcto análisis y la captación de datos tanto de manera cuantitativa como cualitativa. Además, se consideró como una investigación descriptiva-transversal o transeccional; debido a que el presente estudio investigará y describirá las habilidades directivas que tiene el grupo de estudio.

Con respecto al diseño de la investigación; se consideró al diseño propositivo; por lo u se hizo el siguiente esquema:

M = Muestra de estudio.

O = Observación recogida.

P = Propuesta.

3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1: Matriz de operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V1. Habilidades Directivas	Vivar (2017) se denominan a las destrezas y capacidades que son importantes para generar valor en las empresas y que tienen un propósito de comprometer a todo el personal en la consolidación de las metas de la organización, y buscar en todo momento el involucramiento de los colaboradores y mejorar sus performances en el trabajo.	Habilidades Personales.	Se especificará las habilidades personales necesarias para fortalecer la gestión por competencias utilizando una encuesta.	Autoconocimiento .	Ordinal.
				Tolerancia.	
				Solución de problemas.	
		Habilidades Interpersonales.	Se establecerá las habilidades interpersonales necesarias para fortalecer la gestión por competencias a través de una encuesta.	Comunicación.	Ordinal.
				Influencia.	
				Dirección hacia el cambio positivo.	
Trabajo en equipo.					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Matriz de operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
V2. Gestión por Competencias	Rodríguez (2017) es la metodología que nos da la posibilidad de utilizar diversas herramientas con la finalidad de que la alta dirección pueda determinar que habilidades y competencias son las más relevantes entre los colaboradores, para poder mejorarlas y potenciarlas y luego puedan ser medidas y otorgarles una calificación de desempeño.	Clasificación de Competencias.	Se establecerá la clasificación de competencias necesarias para fortalecer la gestión por competencias a través de una encuesta.	Actitudes y valores.	Ordinal.
				Conocimientos.	
				Habilidades.	
		Desarrollo de Competencias.	Se determinará el desarrollo de competencias necesario para fortalecer la gestión por competencias mediante una encuesta.	Planes de carrera y sucesión.	Ordinal.
				Formación.	
				Evaluación de desempeño.	

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Población y muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sustentó que es el “conjunto de individuos que tienen algunas características similares o que guardan una relación, siendo esta muy importante para recolectar datos de información. En este caso la población fue constituida por 589 trabajadores de la organización Demem S. A. en sucursal de la ciudad de Talara.

Con respecto al tipo de muestreo este fue una muestra aleatoria simple y estuvo constituida por 233 colaboradores de la organización Demem S. A. sede Talara.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica que se utilizó para recolectar los diferentes datos de ambas variables de estudio, fue la encuesta.

3.4.1. Técnicas:

Para el presente estudio se utilizó la encuesta, la cual fue aplicada a los 233 trabajadores de la organización Demem S.A. con sede en la ciudad de Talara. Se decidió aplicar esta técnica, ya que se consideró una técnica fácil y oportuna para ser analizada estadísticamente. Dicha técnica es de diseño de la escala de Likert.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Por otra parte, se tuvo en cuenta un instrumento para hacer la recolección de los ítems más importantes para la investigación; (01) cuestionario, el mismo que será descrito a continuación:

Está constituido por 27 enunciados, los 12 primeros corresponden a la variable independiente que son las habilidades directivas y los 15 enunciados restantes corresponden a la otra variable que medió la gestión por competencias. Estas fueron tomadas en cuenta con referencia a los indicadores de cada dimensión considerada en los libros teóricos de ambas variables.

3.4.3. Validez

Este punto hace referencia a lo que menciona Hernández y Seminario (2018) sobre la validez: “la validez, nos refiere a la relevancia del nivel que tiene uno o varios instrumentos para medir cada una de las variables”.

Es por ello, que la validación se llevó a cabo a través de validarlo por el juicio de tres expertos; que tienen como objetivo que busquen la pertenencia de las variables por cada uno de los ítems que contiene el cuestionario y de igual manea ver si hay concordancia entre ellos.

3.4.4. Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad; Hernández *et al* (2014) la define como el grado en que la aplicación duplicada de la herramienta elegida en las diferentes unidades de aprendizaje, que generan una serie de resultados que están relacionados en las mismas condiciones, por lo tanto, los resultados son muy parecidos, por esta razón se dice que tienen la misma exactitud. El instrumento utilizado deberá ser comprobado con la prueba del Alpha de Cronbach que se encuentra en el SPSS para medir el nivel de confiabilidad del mismo.

3.5. Procedimiento

Para determinar el procedimiento de la investigación, este se hizo en función a la aplicación de (01) instrumento de recolección de datos; el cual fue (01) cuestionario aplicado a las 233 personas, entre colaboradores y directivos de la empresa Demem S.A. sede Talara, el cual permitió medir todos los objetivos específicos planteados en la presente investigación.

También, es importante señalar que los resultados obtenidos fueron procesados por el Software SPSS vs25, del cual se obtuvieron tablas que han sido adjuntadas con sus respectivos análisis correspondientes según los ítems en estudio, la mismas que están conectadas a los objetivos específicos de cada dimensión de las variables en estudio, con el fin de medir los resultados e interpretarlos.

3.6. Métodos de análisis de datos

En relación a los diferentes métodos que realizan los análisis estadísticos de datos con respecto al cuestionario aplicado basado en “Habilidades directivas para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019”, se representó por medio de la porcentualidad y tablas de frecuencia, por el cual fueron medidos mediante la escala de Likert; además el grado de procesamiento se realizó mediante el estadístico SPSS Vs 25 con la finalidad de establecer la confiabilidad.

3.7. Aspectos éticos

La presente tesis ha sido realizada bajo los principios éticos que se muestran a continuación:

- El consentimiento informado: “los integrantes del estudio deben aceptar ser informantes y también deben comprender tanto sus responsabilidades como sus derechos dentro de la investigación”

- La autenticidad y honestidad: “la información de los datos obtenidos en esta investigación, ha sido procesada de acuerdo a la realidad observada y de una forma objetiva.

IV. RESULTADOS

4.1. Especificar las habilidades personales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.

Tabla 3: Habilidades personales con respecto a las actividades directivas

D1. Habilidades personales	Escala de medición					Total porcentaje
	5	4	3	2	1	
	S	CS	A	CN	N	
Ud. se encuentra en la capacidad de reconocer sus habilidades, cualidades y defectos.	55.40%	28.30%	9.00%	5.60%	1.70%	100%
Es importante controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y desempeñándose con la debida calma.	63.50%	16.30%	14.20%	4.70%	1.30%	100%
Para usted es valioso emplear criterios básicos y su experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.	75.10%	12.40%	4.70%	6.40%	1.30%	100%
Usted frente a una situación problemática, tiene la iniciativa de solucionarlo.	58.80%	27.00%	8.20%	3.00%	3.00%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Demem S.A. sede Talara.

Interpretación: Los resultados de la tabla N°3 muestran a la primera dimensión, en la cual indica que los colaboradores calificaron casi nunca un 5,60% se encuentra en la capacidad de reconocer sus habilidades, cualidades y defectos a diferencia de un 55,40% que lo calificó siempre; así mismo, los colaboradores calificaron casi nunca un 4,70% es importante controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y desempeñándose con la debida calma., mientras que un 14,20% de los colaboradores calificaron a veces, a diferencia de un 63,50% que lo calificó siempre.

Además de ello, los colaboradores calificaron casi nunca un 6,40% es valioso emplear criterios básicos y su experiencia para enfrentar situaciones problemáticas a diferencia de un 75,10% que lo calificó siempre; finalmente, los colaboradores

calificaron casi nunca un 3,00% que, frente a una situación problemática, tiene la iniciativa de solucionarlo a diferencia de un 58,80% que lo calificó siempre.

4.2. Establecer las habilidades interpersonales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.

Tabla 4: Habilidades interpersonales respecto a las actividades directivas

D2. Habilidades interpersonales	Escala de medición					Total porcentaje
	5	4	3	2	1	
	S	CS	A	CN	N	
Los directivos se preocupan por diseñar distintos métodos de incentivos por buen desempeño para mantener a un personal motivado e identificado para con la organización.	71.20%	14.20%	6.40%	7.30%	0.90%	100%
Usted mantiene una comunicación permanente con sus compañeros de trabajo.	63.10%	16.70%	14.20%	4.30%	1.70%	100%
Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización.	66.10%	15.00%	11.60%	5.60%	1.70%	100%
Ud. cree que es importante generar una influencia positiva en los demás colaboradores.	72.50%	14.60%	4.70%	6.40%	1.70%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Demem S.A. sede Talara.

Interpretación: Los resultados de la tabla N°4 muestran a la segunda dimensión habilidades interpersonales; en la cual indica que los colaboradores calificaron casi nunca un 7,30% los directivos se preocupan por diseñar distintos métodos de incentivos por buen desempeño para mantener a un personal motivado e identificado para con la organización a diferencia de un 71,20% que lo calificó siempre; así mismo, los colaboradores calificaron casi nunca un 4,30% mantiene una comunicación permanente con sus compañeros de trabajo mientras que un 14,20% de los colaboradores calificaron a veces, a diferencia de un 63,10% que lo calificó siempre.

Por otro lado, los colaboradores calificaron casi nunca un 5,60% al ítem de la comunicación a diferencia de un 66,10% que lo calificó siempre; finalmente, los colaboradores calificaron casi nunca un 6,40% creen que es importante generar una

influencia positiva en los demás colaboradores a diferencia de un 72,50% que lo calificó siempre.

4.3. Establecer la clasificación de competencias necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.

Tabla 5: Clasificación de competencias respecto a la gestión por competencias

D3. Clasificación de competencias	Escala de medición					Total de porcentaje
	5 S	4 CS	3 A	2 CN	1 N	
Los colaboradores se sienten motivados en lograr el cumplimiento común de los objetivos organizacionales.	58.80%	27.00%	7.70%	3.00%	3.40%	100%
Se practica la cultura y valores dentro de la organización.	54.90%	31.30%	7.30%	4.30%	2.10%	100%
Los colaboradores muestran cortesía hacia los demás compañeros.	54.50%	30.00%	9.00%	3.00%	3.40%	100%
Usted aplica sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones y/o actividades asignadas.	57.50%	29.60%	7.70%	1.70%	3.40%	100%
Los directivos promueven el desarrollo de las actividades en base a las habilidades que posee cada colaborador para obtener mejores resultados.	63.50%	16.70%	13.70%	4.30%	1.70%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Demem S.A. sede Talara.

Interpretación: Los resultados de la tabla N°5 muestran a la tercera dimensión clasificación de competencias; en la cual indica que los colaboradores calificaron casi nunca un 3,00% se encuentran siempre motivados en concretar los objetivos a diferencia de un 58,80% que lo calificó siempre; así mismo, los colaboradores calificaron casi nunca un 4,30% que se practica la cultura y valores dentro de la organización mientras que un 7,30% de los colaboradores calificaron a veces, a diferencia de un 54,90% que lo calificó siempre.

Asimismo, los colaboradores calificaron casi nunca un 3,00% muestran cortesía hacia los demás compañeros a diferencia de un 54,50% que lo calificó siempre; por otra parte, los colaboradores calificaron casi nunca un 1,70% aplican los diferentes conocimientos en sus labores diarias.

4.4. Determinar el desarrollo de competencias necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.

Tabla 6: Desarrollo de competencias respecto a la gestión por competencias de la empresa Demem S.A, Talara.

D4. Desarrollo de competencias	Escala de medición					Total de porcentaje
	5	4	3	2	1	
	S	CS	A	CN	N	
Todo nuevo colaborador que ingresa a la empresa, pasa por un proceso de selección de personal.	60.50%	24.90%	9.00%	2.10%	3.40%	100%
En la organización existe la posibilidad de hacer una línea de carrera.	75.50%	11.60%	3.40%	8.20%	1.30%	100%
En la empresa realizan convocatorias internas para dar oportunidad de desarrollo profesional a los mismos colaboradores que la conforman.	56.20%	30.90%	7.30%	3.00%	2.60%	100%
La empresa realiza cursos y/o certificaciones para promover la formación de sus colaboradores.	56.20%	27.20%	9.90%	3.90%	2.10%	100%
Se realizan evaluaciones de desempeño en base al desarrollo del colaborador en el puesto asignado en la empresa.	55.40%	28.30%	11.20%	2.10%	3.00%	100%
Se aplican acciones correctivas o de incentivo según el resultado obtenido en la evaluación de desempeño.	55.40%	28.80%	9.90%	3.90%	2.10%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Demem S.A. sede Talara.

Interpretación: Los resultados de la tabla N° 6 indica que los colaboradores calificaron casi nunca un 2,10% que todo nuevo colaborador que ingresa a la empresa, pasa por un proceso de selección de personal a diferencia de un 60,50% que lo calificó siempre; así mismo, los colaboradores calificaron casi nunca un 8,20% que en la organización existe la posibilidad de hacer una línea de carrera mientras

que un 3,40% de los colaboradores calificaron a veces, a diferencia de un 75,50% que lo calificó siempre.

Del mismo modo, los colaboradores calificaron casi nunca un 3,00% que en la empresa realizan convocatorias internas para dar oportunidad de desarrollo profesional a los mismos colaboradores que la conforman a diferencia de un 56,20% que lo calificó siempre; por otra parte, los colaboradores calificaron casi nunca un 3,90% que la empresa realiza cursos y/o certificaciones para promover la formación de sus colaboradores a diferencia de un 56,20% que lo calificó siempre; así mismo, los colaboradores calificaron casi nunca un 2,10% realizan evaluaciones de desempeño en base al desarrollo del colaborador en el puesto asignado en la empresa mientras que un 3,40% de los colaboradores calificaron a veces, a diferencia de un 55,40% que lo calificó siempre.

Finalmente, los colaboradores calificaron casi nunca un 3,90% que en la empresa se aplican acciones correctivas o de incentivo según el resultado obtenido en la evaluación de desempeño a diferencia de un 55,40% que lo calificó siempre.

4.5. Proponer las habilidades directivas necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019.

Tabla 7: Realidad de las habilidades directivas y gestión por competencias

Variables	Escala de medición					Total de porcentaje
	5 S	4 CS	3 A	2 CN	1 N	
Habilidades directivas	51.90%	43.30%	4.70%	0.00%	0.00%	100%
Gestión por competencias	46.40%	48.10%	6.40%	0.90%	0.00%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Demem S.A. sede Talara.

Interpretación: La tabla N° 7 se muestran los resultados de la variable dependiente: Gestión por competencias y de la variable independiente: habilidades directivas, en la cual se muestra en primer lugar con un 51,90% de los colaboradores manifestaron sería factible que en la empresa Demem S.A se propongan habilidades directivas

debido a que la gestión por competencias no se está llevando a cabo como se debe, y de esta manera poder fortalecer las competencias del personal operativo de la empresa.

V. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal proponer las habilidades directivas necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A y presentó 4 objetivos específicos los cuales serán mencionados a detalle más adelante. Cabe resaltar que, para recolectar la información de todos los objetivos, tanto del general como de los específicos se utilizó un único cuestionario que fue aplicado a los 233 colaboradores de la empresa en estudio.

Con respecto al primer objetivo, el cual fue especificar las habilidades personales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. Reyes (2014) indicó que son el conjunto de destrezas fundamentales que permiten determinar en cada persona las capacidades conceptuales, físicas, emocionales y prácticas necesarias; con la finalidad de lograr una autonomía requerida en el entorno en el que se desarrolla. Así también de encontrar soluciones inmediatas a los problemas, ser tolerantes y tener autoconocimiento.

Esto concuerda con los resultados obtenidos por la presente investigación, pues el 75.10% de los colaboradores encuestados demostraron que, para ellos una de las cosas más importantes es la capacidad que poseen para enfrentar situaciones problemáticas, en base a sus criterios básicos y experiencias. Asimismo, el 58.80% de personal encuestado, señaló que frente situaciones problemáticas siempre tienen la iniciativa de solucionarlo. Además, el 55.40% de los encuestados, dijeron que tienen la capacidad para reconocer sus habilidades, cualidades y defectos, lo que se conoce como autoconocimiento. Finalmente, sólo el 1.30% manifestó que nunca es importante controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés.

Tales resultados se ratifican con la investigación realizada por Monja y Puerta (2018), quienes concluyeron en su investigación que las habilidades personales que deben tener los colaboradores de una empresa son; la gestión del cambio, resolución de problemas y trabajo en equipo. De ese modo, se demostró que los directivos de la empresa Demem S.A. tienen habilidades personales que son muy necesarias para la

gestión por competencias en la organización, siendo estas el autoconocimiento, la tolerancia y sobre todo la solución de problemas.

Por otro lado, se presentó el segundo objetivo específico el cual fue; establecer las habilidades interpersonales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.; Roca (2014) se refiere a las habilidades interpersonales como aquellas habilidades sociales conformadas por conductas observables; ya sean emociones y pensamientos, que permiten relacionarse con otras personas de manera satisfactoria. Dentro de las habilidades interpersonales más importantes se han tomado en cuenta la motivación, comunicación e influencia positiva.

Esta teoría se asemeja a los resultados obtenidos en el presente estudio, en los cuales el 71.20% de las personas encuestadas señala que los directivos se preocupan por diseñar distintos métodos de incentivos por buen desempeño con la finalidad de mantener a un personal motivado e identificado con la organización. Asimismo, el 63.10% de los colaboradores indican que mantienen una comunicación permanente con sus compañeros de trabajo y la influencia positiva en los demás colaboradores es de 72.5% de la categoría siempre en la escala de medición según los encuestados.

Dichos resultados también están relacionados a los encontrados por Pereda (2016) con su trabajo de investigación, donde se llegó a la conclusión que las habilidades directivas y personales representan una ventaja competitiva que se muestran con fuerza actualmente en todas las organizaciones, y que corresponden a un colaborador cuyo perfil está basado en la motivación personal, personalidad, comunicación entre otras habilidades que ayudan a cumplir los objetivos empresariales, así como también sostienen la satisfacción total del cliente.

Demostrándose con ello, que la empresa tiene en claro la importancia de las habilidades directivas interpersonales; como son la motivación, influencia positiva y la comunicación. Sin embargo, aún le falta poner en marcha estrategias que le permita desarrollar aún más las competencias de los colaboradores con el fin de lograr fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.

Con respecto al tercer objetivo, que fue establecer la clasificación de competencias necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.; Alles (2018) menciona cinco tipos de competencias como por ejemplo la motivación, las características, el concepto de uno mismo, el conocimiento y por último la habilidad, que es la capacidad de desempeñar tareas físicas o mentales.

Los resultados obtenidos del objetivo ya mencionados, muestran que el 58.80% de los colaboradores si se siente motivado en el logro común de los objetivos de la empresa, mientras que sólo el 3.40% de los colaboradores encuestados no se sienten motivados en lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De la misma manera, se obtuvo que el 57.50% de los encuestados manifiestan que siempre aplican sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones y/o actividades asignadas.

Si bien es cierto, aproximadamente la mitad de los colaboradores encuestados señalan que desarrollan sus conocimientos, sin embargo, aún existe un 50% aproximadamente que no utilizan del todo sus conocimientos al momento del desarrollo de sus actividades, lo que se puede inferir que algunas personas no están en el puesto adecuado según sus competencias.

Dichos resultados demuestran que la empresa no está realizando una eficiente gestión por competencias, pues el 57.50% de personas que respondieron que si aplican sus conocimientos lo corrobora. Es por ello que la empresa tiene que implementar medidas de mejora continua en el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como como redefinir sus perfiles de puesto, con la finalidad de cerciorarse de que la persona asignada a una determinada tarea sea la idónea para hacerse cargo de las labores encomendadas.

Tal como lo indica Rodríguez (2016) en su investigación, que el modelo de gestión por competencias propuesto a la empresa de estudio, permitió determinar las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias generales y específicas que debe poseer el personal según el puesto de trabajo con el fin de lograr mejores resultados para la organización.

En lo que concierne al cuarto objetivo, el cual fue; determinar el desarrollo de competencias necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa

Demem S.A.; Alles (2018) afirma que la gestión de competencias debe permitir desarrollarlas en los colaboradores de la organización a través de un minucioso análisis y descripción de los puestos, un adecuado reclutamiento y selección de personal que capten aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas. Clasificando esta dimensión en 3 partes, como son las actitudes y valores, conocimientos y las habilidades en el puesto de trabajo.

Asimismo, la evaluación de competencias es un elemento que permite detectar falencias y tomar medidas para mejorarlas, facilitando los planes de carrera y sucesión, programas de formación y evaluación periódica del desempeño.

Los resultados de la presente investigación concuerdan con lo señalado por el autor, pues el 60.50% de los colaboradores encuestados respondieron que en la empresa toda persona que ingresa, pasa por un proceso de selección de personal. Asimismo, el 75.50% indicaron que en la organización existe la posibilidad de hacer línea de carrera. Sin embargo, el 1.30% manifestó que no existe dicha posibilidad.

Dichos resultados coinciden con lo señalado por Matías y Vera (2018), quienes afirmaron que en la empresa estudiada existe un proceso de reclutamiento y planes de formación, capacitación y desarrollo que utilizan, ya que les permite un buen desempeño laboral en sus puestos de trabajo y que los mantiene motivados al darles confianza en cuanto a las funciones que realizan.

Con esto, se puede apreciar que la empresa Demem S.A mantiene un buen mando a través de la gestión por competencias, basándose en el correcto integramiento del personal que ingresa a trabajar a la empresa, ya que se realiza el respectivo proceso de selección a través de las entrevistas personales. Así también, llevan a cabo una línea de carrera para el personal que ya es parte de la empresa, con la finalidad de que este pueda ascender y crecer profesionalmente.

Con respecto al objetivo general, que fue-, proponer las habilidades directivas necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.; Vívar (2017) definió que las habilidades directivas, son aquellas capacidades que sirven para generar cierta influencia y guiar a toda la organización hacia un mismo propósito, comprometiendo y motivando a todo el personal de la misma al logro de objetivos.

Por otro lado, Rodríguez (2017) definió que el modelo de gestión por competencias otorga una amplia serie de herramientas con la finalidad de que los directivos puedan reconocer las competencias y habilidades en los colaboradores y de esa manera fomentarlas, desarrollarlas y posteriormente evaluarlas; para luego dichas competencias convertirlas en indicadores, lo que permitirá medir el desempeño productivo del trabajador dentro de la organización.

Los puntos ya antes mencionados, se relacionan y coinciden con los encontrados en la presente investigación. En lo que se refiere a flexibilidad, el 76.80% de los colaboradores de la empresa DEMEM S.A manifestaron que están en la capacidad de cambiar sus propias ideas ante nuevas situaciones que así lo querían, demostrando con ello que en su mayoría cuentan con una característica que les permitirá maximizar sus competencias. De la misma manera el 62.70% afirmó que realizan sus actividades laborales sin la necesidad de un supervisor ya que se sienten capaces y seguros de realizarlo, lo que significa que gran parte de los colaboradores desarrollan el sentido de autoconfianza.

No obstante, el 1.70% de los colaboradores de la empresa indicaron que realizan sus actividades laborales con la supervisión, sintiéndose inseguros. Es por ello que la empresa aún tiene que trabajar en ello, mediante capacitaciones, talleres o herramientas que contribuyan al desarrollo de la autoconfianza.

Finalmente, esto se relaciona a lo encontrado en la investigación de García, Barradas y Gutiérrez (2016); quienes presentaron como resultados que, las habilidades significativas como el auto concepto, habilidades de supervisión y capacidades de decisión en las relaciones humanas son las más importantes para la gestión empresarial. Así también, concluyeron que, el conocimiento y el desarrollo de las habilidades humanas son de suma importancia para los gerentes; sin embargo, esto no asegura que el puesto garantice el óptimo desarrollo de las mismas.

VI. CONCLUSIONES

1. Las habilidades personales necesarias que deben tener los directivos son: capacidad de reconocer sus cualidades y defectos; controlar emociones como el enfado, frustración externa y estrés, generada por el trabajo mismo. Otra de las habilidades que deben poseer es; utilizar criterios básicos y su experiencia para enfrentar situaciones problemáticas y tener la iniciativa de solucionar problemas que se susciten en el ambiente laboral.
2. Las habilidades interpersonales necesarias que los directivos deben tener son: preocuparse por diseñar distintos métodos de incentivos por buen desempeño de los colaboradores, para mantener al personal motivado; sostener una comunicación permanente con sus compañeros, así como ejercer adecuadamente dentro de la organización los canales de comunicación y el manejo de información. Por último, generar influencia positiva en los demás colaboradores.
3. La clasificación de las competencias necesarias se basa en que los colaboradores se sientan motivados en lograr el cumplimiento común de los objetivos organizacionales, practicando la cultura y valores dentro de la empresa. Además, de mostrar cortesía hacia los demás compañeros y aplicar los conocimientos en el desarrollo de sus funciones y/o actividades asignadas. A ello se suma, el desarrollo de actividades que posee cada colaborador a fin de obtener mejores resultados.
4. Las competencias que deben desarrollarse en la empresa son: contar con un eficiente proceso de selección de personal, llevar a cabo un sistema de línea de carrera, realizar convocatorias internas, brindar cursos y/ certificaciones para fomentar la formación de los mismo, así también, aplicar programas de incentivos según el resultado obtenido en la prueba de evaluación de desempeño de personal.

5. En general, se concluye que en la empresa DEMEM S.A, se debe proponer el reforzamiento de habilidades directivas, tales como inteligencia emocional, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación asertiva, adaptación al cambio.

VII. RECOMENDACIONES

1. Implementar un programa de talleres, donde cada cierto tiempo se les brinde a los directivos temas de inteligencia emocional y solución de problemas, para que tengan un mejor control de sus emociones y eviten caer en el enfado y frustración. Asimismo, se recomienda realizar la retroalimentación con el objetivo de mejorar sus competencias.
2. Establecer un programa de incentivos, es importante saber cuál es la fuente de motivación del colaborador. El dinero no puede considerarse como un único incentivo; lo recomendable sería premiar al mejor colaborador del mes con un reconocimiento o un viaje que no genere mucho costo, hacerle un agasajo por el día de su cumpleaños o darle a conocer sus capacidades.
3. Se le recomienda a la empresa transmitir los objetivos organizacionales, desde el nivel operativo hasta el nivel ejecutivo, con la finalidad de que todos trabajen hacia un mismo objetivos. Dándoles a conocer el plan estratégico a todos los integrantes de la institución. También, se recomienda que realicen lluvia de ideas al momento de solucionar un determinado problema o haya proyecto en marcha.
4. Fomentar la cultura organizacional, haciendo visible los valores a través de prácticas o pensamientos, también se recomienda que el gerente general sea un referente a seguir, dando el ejemplo o evitando aquellas prácticas que puedan ir en contra de lo propuesto. De esta manera, la gerencia tendrá la seguridad de que en cada proyecto o estrategia se está promoviendo los valores empresariales.
5. Realizar un buen proceso de selección de personal, a fin de obtener el establecimiento de los perfiles ideales para los puestos a cubrir. Se recomienda implementar en la selección de personal el *assesment center*. Esta es una herramienta para evaluar competencias y consiste en entrevistas de evaluación situacional, para pronosticar comportamientos de los aspirantes en situaciones

determinadas y que están relacionadas a su futuro en el desempeño del puesto a ocupar. Es decir, se basa en la observación del comportamiento humano.

VIII. PROPUESTA

“Estrategias para fortalecer las competencias de los colaboradores de la empresa Demem S.A.”

1. Introducción

Actualmente ya no se considera al ser humano como un recurso, sino como un talento humano con habilidades, conocimientos y competencias, las cuales tienen que ser gestionadas de manera eficiente. Ello ha generado que el área de gestión del recurso humano tome mayor protagonismo en las empresas, ya que se busca que el colaborador desarrolle su máximo potencial en la organización, ya que un colaborador motivado es un colaborador productivo.

Partiendo de los resultados presentados en la presente investigación, se han detectado deficiencias en cuanto a las habilidades personales, pues existen colaboradores que no tienen la capacidad de resolver problemas, tampoco saben trabajar en equipo. Es por ello, que se presenta esta propuesta, a fin de generar estrategias que fortalezcan las competencias de los colaboradores de la empresa DEMEM S.A.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Diseñar estrategias para fortalecer competencias de los colaboradores de la empresa de la empresa Demem S.A

2.2. Objetivos específicos.

- a. Evaluar los factores que determinan la ausencia de un programa de talleres de fortalezcan las competencias.
- b. Analizar el impacto que producen las estrategias para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores.
- c. Realizar los efectos de una retroalimentación.
- d. Analizar el impacto que producen las estrategias para el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores.

3. Justificación

La presente propuesta se sustenta en base a la ausencia de competencias por parte de algunos colaboradores de la empresa DEMEM S.A. Entre algunas se puede mencionar la falta de iniciativa para solucionar un determinado problema, la falta de autoconfianza, la resistencia a los cambios que se susciten en la empresa. Por lo que el diseño de propuestas permitirá que los colaboradores fortalezcan sus competencias, con la finalidad de desarrollar el máximo potencial y tener colaboradores más productivos y por ende una organización exitosa.

4. Análisis de los factores

4.1. Evaluación de los factores externos (EFE)

Tabla 8: Matriz de evaluación de los factores externos de la empresa Demem S.A.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES EXTERNAS			
1. DEMEN S.A se encuentra ubicada en la provincia de Talara, siendo ésta una zona altamente petrolera.	0.1	4	0.4
2. Crecimiento de la economía y del sector de construcción e hidrocarburos, lo que conlleva al aumento constante de la demanda de los servicios.	0.19	4	0.76
3. Ingreso de inversionistas externos: capacidad para atender nuevos clientes.	0.15	4	0.6
4. Construcción de puentes y carreteras en zonas aledañas a la provincia de Talara, lo que permitirá mejorar el desplazamiento de la materia prima.	0.09	3	0.27
5. Institutos en la provincia de Talara con carreras de alta demanda laboral, lo que significa mano de obra calificada.	0.09	4	0.36
AMENAZAS EXTERNAS			
1. Constante fiscalización por parte de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL y OSINERGIM.	0.1	4	0.4
2. Problemas políticos y económicos que se susciten en el país.	0.08	4	0.32
3. Variación de precios en la compra de la materia prima.	0.07	3	0.21
4. Ingreso de nuevos competidores.	0.05	3	0.15
5. Cambios o modificaciones en la Ley de hidrocarburos que perjudiquen el desarrollo de los proyectos.	0.08	3	0.24
TOTALES	1		3.71

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la matriz de evaluación de factores externos de la empresa Demem S.A.

Mediante la realización de la matriz de evaluación de factores externos de la empresa DEMEM S.A, se ha obtenido como promedio ponderado un valor de 3.71 el mismo que está por encima de 2.5, lo cual significa que la empresa DEMEM S.A, se encuentra en una buena situación actual, porque está aprovechando las

oportunidades existentes y están minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

4.2. Evaluación de los factores internos (EFI)

Tabla 9: Matriz de evaluación de los factores internos de la empresa Demem S.A.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS			
1. Empresa líder en la industria de metal mecánica en la zona norte del Perú.	0.1	4	0.4
2. Cuenta con la certificación de calidad ISO 9001.	0.08	4	0.32
3. Cuenta con la certificación internacional OHSAS 18001.	0.09	4	0.36
4. Utilizan tecnología de primer nivel para la ejecución de proyectos.	0.08	4	0.32
5. Infraestructura completa para asumir proyectos energéticos.	0.06	3	0.18
6. Los procedimientos de soldadura se encuentran certificados y los soldadores calificados, de acuerdo con los estándares internacionales AWS y ASME.	0.1	4	0.4
7. Cuenta con sistemas auditables de Gestión de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.	0.07	3	0.21
8. Entregan los proyectos en los plazos establecidos.	0.07	4	0.28
9. Buena organización interna: procesos bien definidos.	0.06	3	0.18
10. Diversificación de los servicios que brinda.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES INTERNAS			
1. Alta rotación de personal.	0.03	1	0.03
2. El suministro de los Equipos de Protección de Personal (EPP) se realiza cada seis meses y no de acuerdo a las necesidades del personal.	0.04	2	0.08
3. No existe un sistema de entrada y salida del personal.	0.035	2	0.07
4. No existe un plan de evaluación de desempeño del personal.	0.035	2	0.07
5. Ausencia de un plan de crecimiento y desarrollo organizacional.	0.03	2	0.06
6. Alto costo en el mantenimiento de las maquinarias, debido a que ellos realizan este servicio.	0.025	1	0.025
7. No existe un plan de Marketing bien definido.	0.025	1	0.025
TOTALES	1		3.29

Análisis de la matriz de evaluación de factores internos de la empresa Demem S.A.

Mediante la realización de la matriz de evaluación de factores internos de la empresa DEMEM S.A, se ha obtenido como promedio ponderado un valor de 3.29 el mismo que está por encima de 2.5, lo cual significa que DEMEM, se encuentra en una buena situación actual, ya que sus fortalezas están basadas en las diferentes certificaciones internacionales con las que cuenta, y la tecnología de primer nivel que utilizan para el ejecución de los proyectos; factores que contribuyen a que la empresa lidere el mercado de metalmecánica en el norte del Perú, pero a pesar de ello DEMEM debe seguir implementando estrategias, y de esta manera aumentar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

4.3. Análisis FODA Estratégico

Tabla 10: Matriz FODA Estratégico de la empresa Demem S.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1. Empresa líder en la industria de metal mecánica en la zona norte del Perú.</p> <p>2. Cuenta con la certificación de calidad ISO 9001.</p> <p>3. Cuenta con la certificación internacional OHSAS 18001.</p> <p>4. Utilizan tecnología de primer nivel para la ejecución de proyectos.</p> <p>5. Infraestructura completa para asumir proyectos energéticos.</p> <p>6. Los procedimientos de soldadura se encuentran certificados y los soldadores calificados, de acuerdo con los estándares internacionales AWS y ASME.</p> <p>7. Cuenta con sistemas auditables de Gestión de Calidad, Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente.</p> <p>8. Entregan los proyectos en los plazos establecidos.</p> <p>9. Buena organización interna: procesos bien definidos.</p> <p>10. Diversificación de los servicios que brinda.</p>	<p>1. Alta rotación de personal.</p> <p>2. El suministro de los Equipos de Protección de Personal (EPP) se realiza cada seis meses y no de acuerdo a las necesidades del personal.</p> <p>3. No existe un sistema de entrada y salida del personal.</p> <p>4. La evaluación de desempeño del personal es poco eficiente.</p> <p>5. Ausencia de un plan de crecimiento y desarrollo organizacional.</p> <p>6. Alto costo en el mantenimiento de las maquinarias, debido a que ellos realizan este servicio.</p> <p>7. No existe un plan de Marketing bien definido.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>1. DEMEM S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Talara, siendo ésta una zona altamente petrolera.</p>	<p>1. (F10; 01) Continuar innovando en los servicios que concierne a la construcción de tanques para almacenamiento de hidrocarburos, aprovechando de esta manera que la zona donde están ubicados en altamente petrolera.</p>	<p>1. (D5; 05) Implementar un plan de crecimiento y desarrollo organizacional, que permita atraer mano de obra calificada.</p>

<p>2. Crecimiento de la economía y del sector de construcción e hidrocarburos, lo que conlleva al aumento constante de la demanda de los servicios.</p> <p>3. Ingreso de inversionistas externos: capacidad para atender nuevos clientes.</p> <p>4. Construcción de puentes y carreteras en zonas aledañas a la provincia de Talara, lo que permitirá mejorar el desplazamiento de la materia prima.</p> <p>5. Institutos en la provincia de Talara con carreras de alta demanda laboral, lo que significa mano de obra calificada.</p>	<p>2. (F4; 02) Innovar en el uso de la tecnología para el desarrollo de los diferentes proyectos que ejecutan, ya que el sector de construcción e hidrocarburos está en crecimiento.</p> <p>3. (F6; 03) Realizar alianzas estratégicas con personas naturales o jurídicas para que brinden capacitación constante al personal de soldadura y de esta manera se mantenga la certificación internacional AWS y ASME. Para que ello, sea un factor predominante al momento de la negociación con nuevos clientes.</p>	<p>2. (D1; 02) Realizar la evaluación de desempeño del personal cada seis meses para identificar oportunidades de mejora, y en base a ello brindar capacitaciones, con la finalidad de cubrir la demanda de los servicios con mano de obra calificada.</p> <p>3. (D7; 03) Implementar un plan de Marketing, que permita atraer a posibles nuevos clientes.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. Constante fiscalización por parte de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL y OSINERGIM.</p>	<p>1. (F7; A1) Realizar los sistemas auditables de Gestión de Calidad, seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente de manera eficiente, para que SUNAFIL Y OSINERGIM no encuentren irregularidades en las materias a fiscalizar.</p>	<p>1. (D2; A1) Establecer un Plan de entrega de los Equipos de Protección de Personal (EPP) cada cierto tiempo, a fin de evitar sanciones económicas o administrativas por parte de SUNAFIL u OSINERGIM.</p>
<p>2. Problemas políticos y económicos que se susciten en el país.</p>	<p>2. (F2; A1) Desarrollar los proyectos con la más alta calidad, a fin de mantener la certificación ISO 9001 - Gestión de la calidad, para que una entidad fiscalizadora no les retire dicha certificación.</p>	<p>2. (D5; 04) Establecer un plan de crecimiento y desarrollo organizacional, para hacer frente a la competencia.</p>

<p>3. Variación de precios en la compra de la materia prima.</p> <p>4. Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>5. Cambios o modificaciones en la Ley de hidrocarburos que perjudiquen el desarrollo de los proyectos.</p>	<p>3.(F8; A3) Establecer negociaciones con proveedores de diferentes partes del Perú y del mundo, con la finalidad de seguir entregando los proyectos en los plazos indicados, y no haya dependencia de un solo proveedor cuando exista variación en los precios de la materia prima.</p>	<p>3. (D6; A5) Tercerizar el servicio de mantenimiento de maquinaria, a fin de reducir los costos y de esa manera ello sea una ventaja competitiva en comparación a la competencia.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

5. Estrategias

Estrategia 1: (D1; 02) Realizar la evaluación de desempeño del personal cada seis meses para identificar oportunidades de mejora, y en base a ello brindar capacitaciones, con la finalidad de cubrir la demanda de los servicios con mano de obra calificada.

5.1. Descripción de la estrategia

Para finales de octubre del presente año, según Diario La República el sector de construcción e hidrocarburos ha incrementado, lo que significa que el número de proyectos en dichos sectores aumentará. Es por ello, que se necesita de capital humano que cuente con los conocimientos y capacidades para el desarrollo de estas actividades. Actualmente la empresa, no realiza una adecuada evaluación de desempeño al personal. Sin embargo, la empresa al realizar una eficiente evaluación de desempeño le permitirá identificar oportunidades de mejora, y poder brindar capacitaciones en aquellos aspectos que el personal tenga deficiencias. Esto contribuirá a tener colaboradores competentes que cubran la demanda de los servicios que ofrece la empresa.

5.2. Técnicas

- Realizar una correcta evaluación del desempeño.
- Capacitaciones en habilidades blandas y duras.
- Talleres motivacionales.

5.3. Programas

- La evaluación de competencias se llevará a cabo una vez al año, asimismo será una evaluación de 360°, utilizando el método de lista de verificación (check list). Y posteriormente se realizará retroalimentación.
- Las capacitaciones de habilidades duras se llevarán a cabo semestralmente, mientras que las de habilidad blandas cada cuatro meses, tendrán una duración de 6 horas respectivamente y estarán a cargo de una consultora externa.

- Los talleres motivacionales se llevarán a cabo cada tres meses, en donde se desarrollarán dinámicas situacionales, estará a cargo de un miembro de la empresa.

5.4. Recursos

- Material y físicos.
- Recursos financieros.
- Talento Humano.

5.5. Responsable

Gerente General del área de Gestión de talento Humano.

6. Cronograma

Tabla 11: Cronograma de actividades de la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019.

PERIODOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Elaborar el tema del taller	■	■	■	■																												
2. Realizar la invitación mediante un correo institucional					■	■	■	■																								
3. Ejecutar el taller									■	■	■	■																				
4. Supervisar el correcto cumplimiento del mismo									■	■	■	■																				
5. Evaluar sus resultados													■	■	■	■																
6. Hacer feedback																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

7. Presupuesto

Tabla12: Presupuesto de la propuesta de la empresa Demem S.A. sede Talara

MATERIALES DE OFICINA				
ÍTEM	MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Lapiceros (azul y negro)	19 docenas	S/. 34.00	S/. 646.00
2	Plumones de diferentes colores	10 docenas	S/. 5.90	S/. 59.00
3	Hojas bond A4	1 paquete	S/. 12.20	S/. 12.20
4	Papelotes	100 unidades	S/. 0.10	S/. 10.00
5	Folder manila	5 paquetes	S/. 15.00	S/. 75.00
				S/. 802.20

MATERIAL PUBLICITARIO				
ÍTEM	MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Diseño gráfico del banner	1 unidad	S/. 250.00	S/. 250.00
2	Entrega de folleto	19 docenas	S/. 25.00	S/. 250.00
				S/. 500.00

COFFEE BREAK				
ÍTEM	ALIMENTACIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	1 bocadito salado y 1 dulce	19 docenas	S/. 20.00	S/. 380.00
2	Jugo de néctar	19 docenas	S/. 12.00	S/. 228.00
3	Almuerzo	233 unidades	S/. 12.20	S/. 1,165.00
				S/. 1,773.00

HONORARIO Y ALQUILER DE LOCAL						
ÍTEM	MATERIAL	CANTIDAD	HORAS	SESIONES	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Coach	1	7	4	S/. 2,500.00	S/. 10,000.00
2	Alquiler de local	1	7	4	S/. 5,000.00	S/. 20,000.00
						S/. 30,000.00

Total de presupuesto = s/. 32,475.20

8. Viabilidad

La puesta en marcha de la estrategia ya mencionada anteriormente es factible, debido a que el costo incluye las cuatro sesiones que se realizarán durante el año. Además, no se está considerando como un gasto, sino como una inversión, pues el objetivo de la realización de las capacitaciones y talleres es mejorar las habilidades de los directivos y de los demás miembros de la empresa, para posteriormente verse reflejado en la productividad de la empresa.

8.1. Beneficio

El beneficio de la estrategia, la cual consiste en desarrollar talleres de habilidades blandas cada tres meses, traerá los siguientes beneficios:

- Personal con mayor dominio de habilidades blandas.
- Personal motivado y por ende más productivo.
- Mejora en las relaciones interpersonales.
- Mejora el clima laboral.

Estos beneficios, no solo traerán resultados positivos en cuanto a la mejora del clima laboral, sino también aumentará la productividad de la empresa. Pues existen estudios que confirman lo mencionado, dado que así lo señala un estudio realizado por la Universidad de Michigan, en donde se afirma que además de mejorar el clima laboral de la empresa, entrenar a los empleados en las capacidades blandas “aumenta la productividad y la retención en un 12%, lo que da una ganancia del 256% sobre la inversión”.

Demostrando con ello, que el entrenamiento a los colaboradores en habilidades blandas se va a ver reflejado en la productividad de la empresa.

8.2. Costo

El costo de la inversión de la ejecución de los talleres trimestralmente, es de s/. 32,475.20.

8.3. Relación Costo / Beneficio

La relación costo/beneficio va a permitir conocer si la estrategia elegida aumentará la rentabilidad de la empresa y para ello se decide hallar y analizar la relación c/b para el siguiente año.

La proyección de los ingresos al final del año es de s/. 46,000, esperando una tasa de rentabilidad de 9% anual.

Asimismo, la inversión de ejecutar la estrategia ya antes mencionada es de s/. 32,475.20. Además, se considera una tasa de interés del 18% anual.

$$B/C = VAI / VAC$$

$$B/C = (46,000 / (1+0.09)) / (32,475.20 / (1+0.18))$$

$$B/C = 1.10$$

La relación costo-beneficio es de 1.10, con lo que se puede afirmar que la estrategia es rentable. Asimismo, haciendo un análisis general, se puede decir que por cada sol que se invierta, la empresa obtendrá una ganancia de a 0.10 soles.

9. Mecanismo de control

- Cultura de los colaboradores, existe la posibilidad de que algunos colaboradores sean muy reacios al cambio.
- Recursos financieros
- Nivel de adaptación al cambio por parte de los colaboradores.
- Cultura organizacional

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid, España: Editorial ESIC. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PN3o6Y3NTA0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=trabajo+en+equipo%2Blibro&ots=WYKN0eOylj&sig=5aYLZXVP90S5s_c8XhFykaZmnVc&redir_esc=y#v=onepage&q=trabajo%20en%20equipo%2Blibro&f=false
- Aguiló, A. (2011). *Libertad y tolerancia en una sociedad plural: El arte de convivir*. Madrid, España: Editorial Palabra S.A. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=m8Qks5u9Na8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=tolerancia%2Blibro&ots=F0mGqv58AD&sig=ftjYyZJ2m76vMM3OjKHwvs36X6Y&redir_esc=y#v=onepage&q=tolerancia%2Blibro&f=false
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ediciones Granica. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=FuMRCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La trilogía*, volumen 1, pp. 145. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=uvEeDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA145&dq=Gesti%C3%B3n+por+competencias&ots=6NUHIXmsu9&sig=uwzqAuyLNG5sAWmUKvCAVn_M0hk#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false
- Alles, M. (2018). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Ediciones Granica. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=FuMRCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Amigot, P., y Martínez, L. (2013). *Competency based work management, enterprise model and it's subjective effects. A view from critical social psychology*. España: Editorial Universitas Psychologica. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/6488/5882>

- Bacqué, M., y Biewener, C. (2016). *El empoderamiento, una práctica emancipadora*. Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=VNynCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=empoderar%2Bdefinicion%2Blibro&ots=J6D6TrBWko&sig=fKBv4li0q5DzGKWMUweaLMmuBco&redir_esc=y#v=onepage&q=empoderar%2Bdefinicion%2Blibro&f=false
- Bennett, M. (2011). *Autoconocimiento*. Valencia, España: Editorial EPUB Converbooks. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=V3ktAgAAQBAJ&pg=PT4&dq=autoconocimiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTsKLmqHkAhVBwlkKHZe4CR0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=autoconocimiento&f=false>
- Bermúdez, E., Bravo, V. (2016). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias*. Revista Omnia, volumen 22, número 3, pp. 60 – 70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Editorial Pearson Educación. Recuperado de <http://anyflip.com/vede/ohla/basic>
- Cayotopa, A. (2017). *Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC Chiclayo - 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/824/1/TL_CayotopaDelgadoAnalizz.pdf
- Cordero, J. (2015). *Habilidades blandas: ¿se puede enseñar a ser líder?* Revista Semana Económica. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/educacion/166792-habilidades-blandas-se-puede-ensenar-a-ser-lider/>
- Dongil, E., y Cano, A. (2014). *Desarrollo personal y bienestar*. España: Editorial SEAS. Recuperado de http://www.bemocion.mscbs.gob.es/comoEncontrarmeMejor/guidasAutoayuda/docs/guia_desarrollo_personal_y_bienestar.pdf

- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Red Tercer Milenio S.C. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill. Recuperado de http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia*. Venezuela: Editorial Quirón S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/312670255/J-Hurtado-de-Barrera-Metodologia-de-Investigacion-Revisado>
- Marcía, M. (2019). *7 beneficios de gestión por competencias en empresas*. Revista Talentia Gestión. Recuperado de <https://www.talentiagestio.com/es/7-beneficios-gestion-competencias-empresas/>
- Martín, C., Loredó, N., Álvarez, N. (2018). *Procedimiento para la gestión de competencias*. Revista Retos de la dirección, volumen 12, número 2. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000200003
- Matias, S., Vera, R. (2018). *Gestión por competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa J & V Resguardo S.A.C. Piura - 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Piura, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/31416>
- Mena, W. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca para el año 2014*. (Tesis de postgrado). Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador. Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena_Juna_Wilma_Anita.pdf
- Monja, R., Puerta, B. (2018). *Diseño de un plan de capacitación en el desarrollo de habilidades directivas, para mejorar la calidad de atención al cliente en la pollería El Palacio del Pollo en la ciudad de Chachapoyas, 2016*. (Tesis de

- pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/4376>
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa S. A. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Napolitano, G. (2014). *Motivación en el ámbito laboral*. España: Editorial Babelcube Inc. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=L1rIBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT34&dq=motivaci%C3%B3n%2Blibro&ots=zvZiQ6hmp-&sig=rOYQGpDbv6K5nE2NBP0tr19P2dY&redir_esc=y#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%2Blibro&f=fals
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J., y Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa*. Aquichán Col. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=741249480>
- Parella, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: Editorial Fedupel. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/000628576f51732890350>
- Peña, B. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Revista de comunicación Vivat Academia, número 136, pp. 110 - 111. Doi: <https://doi.org/10.15178/va.2016.136.110-111>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* (Tesis de postgrado). Universidad de Córdoba, Córdoba, España. Recuperado de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Pereda, F., López, T., y González, F. (2016). *La inteligencia emocional como habilidad directiva*. Revista de ciencias sociales y humanidades Noésis, volumen 27, número 53. Doi: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Puchol, L. (2012). *El Libro de las Habilidades Directivas*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S.A. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=xGi9LLr7b8oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=habilidades+directivas%2Bconcepto%2Blibros&ots=TOQzjO4W>

KG&sig=CbXjHyKPQu8Kq7LpMvc0rqHGMLk#v=onepage&q=habilidades%20directivas%2Bconcepto%2Blibros&f=false

Reyes, U. (2014). *Desarrollo de habilidades personales y sociales de las personas con discapacidad*. Rioja: Editorial Tutor Formación. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=4fbCCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=habilidades+personales%2Blibros&ots=sL-XXiVXma&sig=Z3_uln_hSAFXxfJFW_eM2_mWbkw&redir_esc=y#v=onepage&q=habilidades%20personales%2Blibros&f=false

Roca, E. (2014). *Como mejorar tus habilidades sociales*. Valencia, España: Editorial ACDE. Recuperado de <http://www.cop.es/colegiados/pv00520/pdf/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>

Rodríguez, D. (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 de postgrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2369>

Sañudo, M. (2012). *Las crisis están en la mente y la solución también*. Málaga, España: Editorial Corona Borealis. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Ym15DgAAQBAJ&pg=PA94&dq=solucion+de+problemas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiruc2EjaHkAhUQnlkKHRpoC2cQ6AEINTAC#v=onepage&q=solucion%20de%20problemas&f=false>

Secco, G. (2019). *Los 7 pasos para implementar un sistema de gestión por competencias*. Revista Logística 360 the supply chain magazine. Recuperado de <https://logistica360.pe/los-7-pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/>

Vásquez, R. (2010). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Editorial Ediciones de la U. Recuperado de <https://edicionesdelau.com/producto/habilidades-directivas-y-tecnicas-de-liderazgo-su-aplicacion-en-la-gestion-de-equipos-de-trabajo/>

Vílchez, J. (2016). *Gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. Ate - 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad César

Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/5253>

Vívar, M. (2017). *Habilidades directivas*. España: Editorial Anel. Edición 1.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Prentice Hall. Recuperado de
<https://aulavirtualrsa.jimdo.com/app/download/10157992871/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf?t=1524259328&mobile=1>

Anexo N° 1. Formato de cuestionario para los colaboradores y/o directivos de la empresa Demem S.A. sede Talara sobre las habilidades directivas y la gestión por



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

N° _____

Estimado colaborador, reciba un cordial saludo; así mismo el presente cuestionario está destinado principalmente a recolectar la información necesaria que será de carácter confidencial y que servirá como soporte a la investigación del proyecto relacionado a las *“habilidades directivas para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019”*. Se le agradece su gentil y valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario está conformado por 27 preguntas las mismas que corresponden a 6 dimensiones; lo que permitirá conocer su punto de vista acerca de las habilidades directivas y la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara. Responda marcando con un aspa “X” en el recuadro correspondiente a la alternativa elegida, teniendo en cuenta los criterios siguientes:

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

VARIABLE 1: "HABILIDADES DIRECTIVAS"						
N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
D1: "HABILIDADES PERSONALES"						
01	Usted se encuentra en la capacidad de reconocer sus habilidades, cualidades y defectos.					
02	Es importante controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y desempeñándose con la debida calma.					
03	Para usted es valioso emplear criterios básicos y su experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.					
04	Usted frente a una situación problemática, tiene la iniciativa de solucionarlo.					
D2: "HABILIDADES INTERPERSONALES"						

05	Los directivos se preocupan por diseñar distintos métodos de incentivos por buen desempeño para mantener a un personal motivado e identificado para con la organización.					
06	Usted mantiene una comunicación permanente con sus compañeros de trabajo.					
07	Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la organización.					
08	Usted cree que es importante generar una influencia positiva en los demás colaboradores.					

VARIABLE 2: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS"

Nº	ÍTEMS	5	4	3	2	1
D4: "CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS"						
09	Los colaboradores se sienten motivados en lograr el cumplimiento común de los objetivos organizacionales.					
10	Se practica la cultura y valores dentro de la organización.					
11	Los colaboradores muestran cortesía hacia los demás compañeros.					
12	Usted aplica sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones y/o actividades asignadas.					
13	Los directivos promueven el desarrollo de las actividades en base a las habilidades que posee cada colaborador para obtener mejores resultados.					
D5: "DESARROLLO DE COMPETENCIAS"						
14	Todo nuevo colaborador que ingresa a la empresa, pasa por un proceso de selección de personal.					
15	En la organización existe la posibilidad de hacer una línea de carrera.					
16	En la empresa realizan convocatorias internas para dar oportunidad de desarrollo profesional a los mismos colaboradores que la conforman.					
17	La empresa realiza cursos y/o certificaciones para promover la formación de sus colaboradores.					
18	Se realizan evaluaciones de desempeño en base al desarrollo del colaborador en el puesto asignado en la empresa.					
19	Se aplican acciones correctivas o de incentivo según el resultado obtenido en la evaluación de desempeño.					

Anexo N° 2. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	MÉTODO
"Habilidades directivas para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019"	Problema general	Hipótesis general	Objetivo general	Tipo de investigación: Descriptiva. Diseño: No experimental propositivo. Corte: Transeccional o transversal. Finalidad: Aplicada. Según su enfoque es mixta. Población: 589 colaboradores. Muestreo aleatorio simple: 233 colaboradores. Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario. Método de análisis: SPSS
	¿Qué habilidades directivas son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019?	Las habilidades directivas son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019	Proponer las habilidades directivas necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019.	
	Problemas específicos	Hipótesis específicas	Objetivos específicos	
	PE₁ : ¿Qué habilidades personales son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019?	HE₁ : Las habilidades personales son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019	OE₁ : Especificar las habilidades personales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.	
	PE₂ : ¿Qué habilidades interpersonales son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019?	HE₂ : Las habilidades interpersonales son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019	OE₂ : Establecer las habilidades interpersonales necesarias en los directivos para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.	
	PE₃ : ¿Qué clasificación de competencias es necesaria para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019?	HE₃ : La clasificación de competencias es necesaria para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019	OE₃ : Establecer la clasificación de competencias necesaria para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A.	
PE₄ : ¿Qué desarrollo de competencias es necesario para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019?	HE₄ : El desarrollo de competencias es necesario para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019.	OE₄ : Determinar el desarrollo de competencias necesario para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara-2019.		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 3. Matriz de instrumentos

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES	INDICADORES		TÉCNICA / INSTRUMENTO	INSTRUMENTO A1 - CUESTIONARIO		INSTRUMENTO A2 - CUESTIONARIO	
						N° DE ÍTEMS	ÍTEMS	N° DE ÍTEMS	ÍTEMS
¿Qué habilidades directivas son necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019?	Proponer las habilidades directivas necesarias para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019.	VX ₁ HABILIDADES DIRECTIVAS	X _{1.1}	Autoconocimiento.	Encuesta / Cuestionario	01	1		
			X _{1.2}	Tolerancia.		01	2		
			X _{1.3}	Solución de problemas.		02	3, 4		
			X _{1.4}	Motivación.		01	5		
			X _{1.5}	Comunicación.		02	6, 7		
			X _{1.6}	Influencia.		01	8		
			X _{1.7}	Empoderar.		01	9		
			X _{1.8}	Dirección hacia el cambio positivo.		01	10		
			X _{1.9}	Trabajo en equipo.		02	11, 12		
		VY ₂ GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Y _{2.1}	Actitudes y valores.			02	14, 15	
			Y _{2.2}	Conocimientos.			01	16	
			Y _{2.3}	Habilidades.			01	17	
			Y _{2.4}	Planes de carrera y sucesión.			02	19, 20	
			Y _{2.5}	Formación.			01	21	
			Y _{2.6}	Evaluación de desempeño.			02	22, 23	
			Y _{2.7}	Flexibilidad.			01	24	
			Y _{2.8}	Integridad.			01	25	
			Y _{2.9}	Autoconfianza.			01	26	
			Y _{2.10}	Identificación con la organización.			01	27	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 4. Validaciones de jueces expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Freddy Castillo Palacios Con DNI N° 02842237 Doctor
 en Ciencias Administrativas N°
 ANR/COP A202520 de profesión lic. en Ciencias Administrativas
 desempeñándome actualmente como Docente T.P. en U.C.V. Piura.

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

Cuestionario

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

	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 25 días del mes de Setiembre del Dos mil diecinueve.

Mg. :
 DNI :
 Especialidad :
 E-mail :



 Mg. Freddy Castillo Palacios
 REG. COLEG. DE COLEG. N° 843
02842237
Administración / Investigación
fcastillo30@hotmail.com

**"HABILIDADES DIRECTIVAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DEMEM S.A.
SEDE TALARA, 2019"**

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																				96	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				96	
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				96	
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				96	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				96	



Dr. Freddy W. Castillo Palacios
 RUC: 20101 DE COLEG. N° 343

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Francisco A. Ramos Flores Con DNI N° 52982571 ^{Mg} Doctor
 en Administración y Negocios N°
 ANR/COP 04735 de profesión Ing. Administración
 desempeñándome actualmente como Catedrático en
Universidad Cesar Vallejo

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

Cuestionario

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

	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 25 días del mes de Setiembre del Dos mil diecinueve.

Mg. : Francisco A. Ramos Flores
 DNI : 52982571
 Especialidad : Ing. Administración
 E-mail : alvarado-ramosf@otmail.com



 COLEGIO DE INGENIEROS EN ADMINISTRACIÓN DEL PERÚ
Francisco A. Ramos Flores
 COLEGIO DE INGENIEROS EN ADMINISTRACIÓN DEL PERÚ
 CLAP - 4735

**"HABILIDADES DIRECTIVAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DEMEM S.A.
SEDE TALARA, 2019"**

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																				96	
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				96	
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.																76					

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																				100	
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																					100
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, 25 de Setiembre del 2019

M^{tes}.
 Dr. *Francisco A. Ramos Flores*
 DNI: 32982571
 Teléfono: 944991555
 E-mail: *alcaudio_ramosf@hotmail.com*


 COLEGIO DE INGENIEROS EN ADMINISTRACIÓN DEL PERÚ
Francisco A. Ramos Flores
 MBA FRANCISCO A. RAMOS FLORES
 COLEGIO DE INGENIEROS EN ADMINISTRACIÓN DEL PERÚ
 C.I.A.P.-4735

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Ricardo Alemán Alemán..... Con DNI N° 41223191
 Magister en Administración de negocios y relaciones internacionales - MBA
 N° ANR/COP 16698, de profesión Administrador
 desempeñándome actualmente como ocente tiempo completo..... en
la Universidad cesar vallejo.....

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

Cuestionario

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

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					X
2. Objetividad					X
3. Actualidad					X
4. Organización					X
5. Suficiencia					X
6. Intencionalidad					X
7. Consistencia					X
8. Coherencia					X
9. Metodología					X

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 25 días del mes de Setiembre del Dos mil diecinueve.

Ricardo Alemán
 Lic. Adm. Alemán Ricardo

 CLAD 16698

Mg. :
 DNI : 41223191
 Especialidad : Administración de negocios y relaciones
 E-mail : Internacionales - MBA
 Ricardo - Aleman - Aleman@hotmail.com

**“HABILIDADES DIRECTIVAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DEMEM S.A.
SEDE TALARA, 2019”**

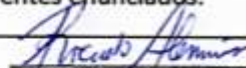
FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

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																				100						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																				100						
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																				100						
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																				100						
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																				100						

6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																			100	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																			100	
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																		100		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		100		

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, 25 de Setiembre del 2019


 Lic. Adm. Aleman Aleman Ricardo

Mg:



CLAD 15598

DNI: 41223191

Teléfono: Administración de Negocios y Relaciones Internacionales

E-mail: ricardo.alman.alman@hotmail.com

Anexo N° 5. Validación de confiabilidad

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	FORMATO DE REGISTRO DE CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTO	ÁREA DE INVESTIGACIÓN
---	--	------------------------------

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. ESTUDIANTES	:	- Camper Petrozzi Karina. - Benites Noblecilla Ronny Bryan.
1.2. TÍTULO DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	:	"Habilidades directivas para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S. A. sede Talara, 2019"
1.3. ESCUELA PROFESIONAL	:	Administración
1.4. TIPO DE INSTRUMENTO (adjuntar)	:	Cuestionario
1.5. COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD EMPLEADO	:	<i>KR-20 kuder Richardson</i> ()
		<i>Alfa de Cronbach.</i> (X)
1.6. FECHA DE APLICACIÓN	:	28 de Octubre de 2019
1.7. MUESTRA APLICADA	:	40

II. CONFIABILIDAD

ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ALCANZADO:	0.900
---	--------------

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

Se ha elaborado un cuestionario de 27 preguntas y se aplicó a los colaboradores de la empresa Demem S.A. sede Talara en la investigación denominada: "**Habilidades directivas para fortalecer la gestión por competencias en la empresa Demem S.A. sede Talara, 2019**". Los datos de las encuestas fueron tabulados y llenados en el software SPSS vs 21. Se demuestra que la escala del **Coefficiente de Cronbach es 0.900**. Lo que significa que existe confiabilidad del instrumento.



Estudiante: Camper Petrozzi, Karina
DNI : 43010620



Estudiante: Benites Noblecilla, Ronny Bryan
DNI : 71277078



Docente: **MARIELA L. CORDOVA ESPINOZA**
Coespe LIC. EN ESTADISTICA
COESPE 676

Anexo N° 6. Carta de presentación a Empresas



Para : DRA. NÉLIDA RODRÍGUEZ DE PEÑA
Coord. De la Escuela de Administración de la UCV

DE : SILVIA L. CASTILLO ATOCHE
Jefa de Recursos Humanos

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR ENCUESTA


REF. : CARTA N°283- 2019 / UCV – DEA

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. Con la finalidad de hacerles de conocimiento la AUTORIZACIÓN para que realicen las ENCUESTAS en relación al tema de

“HABILIDADES DIRECTIVAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA DEMEM S.A. SEDE TALARA, 2019”; por parte de los alumnos CAMPER PETROZZI KARINA y BENITES NOBLECILLA RONNY BRYAN, estudiantes de Ciencias Empresariales de X Ciclo de la Universidad César Vallejo Filial Piura, indicándoles que se les brindará la atención y facilidades que amerite los días 24 y 25 de Octubre del 2019.

Se extiende la presente a solicitud de los interesados para los fines que estimen convenientes, manifestando nuestra especial consideración.

Talara, 22, octubre, 2019.
DEMEM S.A.


Silvia Castillo Atoche
Jefa de RR.HH.

Silvia L. Castillo Atoche.
Jefa Recursos Humanos
DEMEM S.A.



P. 04.12.19
08:57 Am.

DISEÑO - EJECUCIÓN - MANTENIMIENTO - ELECTRO MECÁNICO

AV. GEMINIS N° 318 URB. PAPA JUAN XXIII SAN BORJA - LIMA
☎ 01 - 476-2581 / 01-222-0151 998117*3521
e-mail: dememlima@demem.com.pe

www.demem.com.pe

PARQUE 22-19 PARIÑAS - TALARA - PIURA
☎ 073 - 367852 / 073-381089 99833*3321
e-mail: dememtalara@demem.com.pe

Anexo N° 7. Evidencias visuales

Ilustración N° 1. Cuestionario a los directivos de la empresa Demem S.A. sede Talara



Fuente: Aplicación del cuestionario.

Ilustración N° 2. Cuestionario a los directivos de la empresa Demem S.A. sede Talara



Fuente: Aplicación del cuestionario.