



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERIA

---

CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DE LOS  
PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA VANINI SAC EN EL  
AÑO 2017”.**

Tesis para optar el título profesional de:

**Ingeniero Industrial**

**Autor:**

Bach. Héctor Edgardo Zapata Borrero

**Asesor:**

Ing. Juan Miguel de la Torre Ostos

Lima – Perú

2017

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el (la) Bachiller **Héctor Edgardo Zapata Borrero**, denominada:

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA VANINI SAC EN EL AÑO 2017”.**

---

Ing. Juan Miguel De la Torre Ostos

**ASESOR**

---

Ing. Juan Carlos Durand Porras

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

Ing. Miguel Modesto Guillen Galarza

**JURADO**

---

Ing. Rembrandt Ubalde Enríquez

**JURADO**

## DEDICATORIA

A Dios, por la fortaleza y salud brindada, ya que sin él no es posible cumplir mis metas. A mis padres, por encaminarme. A mi esposa e hijos, por el apoyo y comprensión incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A los docentes de la Universidad UPN, por acompañarme en mi formación profesional. A mi asesor, Dr. Juan Miguel de la Torre Ostos, por compartir su sabiduría y orientarme en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  | Pág. |
|--|------|
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL..... | ii   |
| DEDICATORIA .....                                      | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....                                   | iv   |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                             | v    |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                                | vii  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                 | viii |
| RESUMEN.....   | ix   |
| ABSTRACT.....  | x    |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....                          | 11   |
| 1.1 Realidad Problemática.....                         | 12   |
| 1.2 Formulación del Problema .....                     | 12   |
| 1.2.1 Problema General .....                           | 12   |
| 1.2.2 Problema Específico .....                        | 12   |
| 1.2.2.1 Problema específico 1 .....                    | 12   |
| 1.2.2.2 Problema específico 2 .....                    | 13   |
| 1.2.2.3 Problema específico 3 .....                    | 13   |
| 1.2.2.4 Problema específico 4 .....                    | 13   |
| 1.3 Justificación.....                                 | 13   |
| 1.3.1 Justificación Teórica.....                       | 13   |
| 1.3.2 Justificación Práctica.....                      | 14   |
| 1.3.3 Justificación Cuantitativa .....                 | 14   |
| 1.3.4 Justificación Académica .....                    | 14   |
| 1.4 Objetivo.....                                      | 14   |
| 1.4.1 Objetivo General .....                           | 14   |
| 1.4.2 Objetivo Específico .....                        | 15   |
| 1.4.2.1 Objetivo específico 1 .....                    | 15   |
| 1.4.2.2 Objetivo específico 2 .....                    | 15   |
| 1.4.2.3 Objetivo específico 3 .....                    | 15   |
| 1.4.2.4 Objetivo específico 4 .....                    | 15   |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....                       | 16   |
| 2.1 Estado del Arte.....                               | 16   |
| 2.2 Antecedentes .....                                 | 18   |
| 2.3 La Organización .....                              | 23   |
| 2.4 Conceptos teóricos.....                            | 28   |

|  |    |
|--|----|
| 2.5 Definición de términos básicos.....  | 34 |
| CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN POR<br>COMPETENCIAS .....                             | 36 |
| 3.1 Procedimientos.....  | 36 |
| 3.1.1 Desarrollo del problema principal .....  | 36 |
| 3.1.1.1 Análisis Foda.....   | 37 |
| 3.1.1.2 Ishikawa .....   | 39 |
| 3.1.1.3 Análisis Pareto.....   | 41 |
| 3.1.1.4 Proceso actual de la evaluación de personal.....   | 42 |
| 3.1.2 Desarrollo de los perfiles de puestos por competencias.....  | 43 |
| 3.1.2.1 Pasos para la implementación del sistema de gestión por competencias .....                                   | 43 |
| 3.1.3 Desarrollo del sistema de evaluación por competencias .....  | 60 |
| 3.1.3.1 El criterio de evaluación.....   | 60 |
| 3.1.3.2 Calificación obtenida de la evaluación por competencias .....  | 62 |
| 3.1.3.3 Validación del sistema de gestión por competencias.....  | 62 |
| 3.1.3.4 Indicador: Índice de Rotación de Personal (IRP) .....  | 62 |
| 3.1.3.5 Indicador: índice de evaluación por competencias IEC).....   | 64 |
| 3.1.4 Desarrollo del costo beneficio producto de la implementación del sistema de evaluación por<br>competencia..... | 67 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....   | 71 |
| 4.1 Resultados .....   | 71 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....  | 72 |
| 5.1 Conclusiones.....  | 72 |
| 5.2 Recomendaciones.....   | 73 |
| REFERENCIAS .....  | 74 |
| ANEXOS.....  | 77 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Organigrama actual de la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C.....                              | 24   |
| Figura 2. Vivienda Habitacional Terminada de 35 m2. ....  | 27   |
| Figura 3. Análisis del diagrama causa-efecto.....   | 39   |
| Figura 4. Diagrama Pareto.....  | 42   |
| Figura 5. Proceso actual de la evaluación de personal.....  | 42   |
| Figura 6. Pasos para la implementación del sistema de gestión por competencias. ....                                  | 43   |
| Figura 7. Competencias para la constructora .....   | 44   |
| Figura 8. Misión, visión y valores de la empresa para determinar las competencias requeridas. .                       | 45   |
| Figura 9. Filtro de competencias.....   | 46   |
| Figura 10. Grados de competencia.....   | 49   |
| Figura 11. Competencias necesarias que debe poseer el personal en la empresa.....                                     | 49   |
| Figura 12. Pasos para entrevistar al colaborador bajo la metodología de entrevistas focalizadas. .                    | 49   |
| Figura 13. Diagrama de las Fases para entrevistar al colaborador bajo la metodología de entrevistas focalizadas. .... | 50   |
| Figura 14. Competencias Requeridas.....   | 59   |
| Figura 15. Competencias Organizacionales .....  | 60   |
| Figura 16. Competencias Transversales .....   | 60   |
| Figura 17. Competencias Funcionales.....  | 61   |
| Figura 18. Calificación de Evaluación por Competencia.....  | 62   |
| Figura 19. Índice de Rotación de Personal .....   | 63   |
| Figura 20. Índice de Evaluación por Competencia .....   | 64   |
| Figura 21. Proyección de Ejecución de Viviendas.....  | 67   |
| Figura 22. Nivel General de Actividad Proyecto Barranco 360 (Fuente propia) .....                                     | 71   |
| Figura 23. Estadística publicada por Virgilio Ghio sobre 50 obras en lima (2001) .....                                | 71   |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Análisis Foda.....   | 37   |
| Tabla 2. Matriz Foda .....  | 38   |
| Tabla 3. Diagrama causa-efecto.....   | 40   |
| Tabla 4. Análisis Pareto .....  | 41   |
| Tabla 5. Puestos por competencias.....  | 43   |
| Tabla 6. Lineamientos para considerar las competencias de la empresa. ....                          | 45   |
| Tabla 7. Grados de competencia.....   | 47   |
| Tabla 8. Grados de competencia por cada perfil.....   | 48   |
| Tabla 9. Fases para entrevistar al colaborador bajo la metodología de entrevistas focalizadas. .... | 51   |
| Tabla 10. Benchmarking para determinar las competencias necesarias .....                            | 52   |
| Tabla 11. Perfil gerente de administración y operaciones .....                                      | 53   |
| Tabla 12. Perfil Coordinador zonal .....  | 54   |
| Tabla 13. Perfil Contador general.....  | 55   |
| Tabla 14. Perfil Supervisor de Obra.....  | 56   |
| Tabla 15. Perfil Responsable legal .....  | 56   |
| Tabla 16. Perfil Asistente contable .....   | 57   |
| Tabla 17. Perfil Coordinador zonal .....  | 57   |
| Tabla 18. Perfil Arquitecto .....   | 58   |
| Tabla 19. Perfil Secretaria .....   | 58   |
| Tabla 20. Costo Beneficio producto de la implementación Proyecto Nazca.....                         | 68   |
| Tabla 21. Costo Beneficio producto de la implementación Proyecto Ica.....                           | 69   |
| Tabla 22. Costo Beneficio producto de la implementación Proyectos Ica - Nazca .....                 | 69   |
| Tabla 23. Resultados de Implementación.....   | 71   |



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación por competencias con el fin de obtener una mejora de los procesos del área de recursos humanos en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C. Esta propuesta de implementación se desarrolla a través de cuatro capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se describe la realidad problemática que presenta la empresa debido a la falta de una mejor gestión en los procesos del área de recursos humanos donde actualmente se producen descoordinaciones que conlleva a un mal manejo productivo, retrasos y pérdidas en los tiempos. Por lo que, a partir de esta realidad se formulan los objetivos de la investigación de la presente tesis.

En el segundo capítulo, consta de tres partes principales: en la primera parte, se hace una recopilación de las investigaciones similares que sirven de referencia y marco teórico del presente trabajo. La segunda parte, está dirigida a presentar los conceptos fundamentales para el buen desarrollo de la empresa como son: la misión, visión, organización, servicios, entre otros; y en la tercera parte, se explican los conceptos y fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de los objetivos relacionados a la evaluación por competencias en el área de recursos humanos.

En el tercer capítulo, se desarrolla cada uno de los objetivos formulados, aplicando las siguientes herramientas, tales como: Foda, Ishikawa y Pareto. Asimismo, se analizan los procesos actuales para poder entender la situación real de la empresa. Llegándose a la conclusión, que es necesaria la aplicación de un sistema de evaluación por competencias a fin de obtener una mejora de los procesos en el área de recursos humanos. Del mismo modo, se detalla un análisis costo beneficio para sustentar la viabilidad de la implementación de un sistema de evaluación por competencias.

Por último, en el cuarto capítulo, se presentan tablas y gráficos resumen en donde se evidencia el logro de los objetivos propuestos. Con referencia a los resultados obtenidos, se concluye que mediante la implementación del sistema de evaluación por competencias, se permitirá generar un ahorro en la planilla de mano de obra de los proyectos de construcción en un 17%, mejorando de esta manera, la productividad y eficiencia en la ejecución de los Proyectos.

**Palabras Claves:** Evaluación por Competencias, Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The present research aims to present a proposal for the implementation of a competency evaluation system in order to obtain an improvement of the processes of the human resources area in the Construction and Real Estate Company VANINI S.A.C. This implementation proposal is developed through four chapters as follows:

The first chapter describes the problematic reality that the company presents due to the lack of a better management in the processes of the area of human resources where currently occur uncoordinated that leads to a poor productive management, delays and losses in the times. Therefore, from this reality the objectives of the research of this thesis are formulated.

In the second chapter, it consists of three main parts: in the first part, a compilation of the similar investigations that serve as reference and theoretical framework of the present work is made. The second part, is aimed at presenting the fundamental concepts for the good development of the company such as: mission, vision, organization, services, among others; And in the third part, the concepts and theoretical foundations necessary for the development of the objectives related to the evaluation by competences in the area of human resources are explained.

In the third chapter, each of the formulated objectives is developed, applying the following tools, such as: Foda, Ishikawa and Pareto. Also, the current processes are analyzed to be able to understand the real situation of the company. To conclude, it is necessary to apply a competency evaluation system in order to obtain an improvement of the processes in the area of human resources. Similarly, a cost benefit analysis is detailed to support the feasibility of implementing a competency assessment system.

Finally, in the fourth chapter, tables and summary graphs are presented where the achievement of the proposed objectives is evidenced. With reference to the results obtained, it is concluded that through the implementation of the competency assessment system, it will be allowed to generate a saving in the workforce of construction projects by 17%, thus improving productivity and Efficiency in the execution of the Projects.

Key Words: Competency Assessment, Human Resources.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Las empresas están conformadas por una serie de elementos que aportan al logro de los objetivos y metas organizacionales tales como los recursos humanos, los cuales se deben alinear a las competencias requeridas y necesarias de la empresa, para afrontar la dura competencia que crece cada vez más en el rubro de la construcción, los recursos humanos cumplen un papel importante en el desarrollo de la empresa ya que las personas que van a trabajar deben tener actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en el desarrollo de su trabajo.

En nuestra investigación desarrollaremos la implementación de un Sistema de evaluación por competencias, que es una de las etapas importantes en la gestión de recursos humanos la cual los empleados enfrentan para poder ingresar a la organización.

A través de la evaluación por competencias se pretende seleccionar e identificar a los candidatos o trabajadores que se alinean más a las competencias requeridas y estandarizadas de la empresa en sus puestos de trabajo, esto para obtener una mayor eficiencia en los procesos de la empresa.

La implementación se direcciona a las competencias por que hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

El presente trabajo está conformado por cuatro objetivos estructurados de la siguiente manera:

1. Determinar el problema principal en los procesos del Área de Recursos Humanos.
2. Determinar los perfiles de puestos por competencias actuales.
3. Determinar el sistema de evaluación por competencias.
4. Determinar el costo beneficio producto de la implementación del sistema de evaluación por competencias.

La necesidad de competir en un mundo casi caníbal ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, de ahí la importancia de la gestión de Recursos Humanos por competencias ya que ayuda a la empresa a ser más competitiva en el mercado y mejorar su rentabilidad.

## **1.1 Realidad Problemática**

La empresa constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C. Inicia sus actividades el 15 de agosto del 2007, en el rubro de construcción de edificios completos.

La empresa viene desarrollándose y operando proyectos de gran envergadura con el programa Techo Propio a nivel Nacional. Su desarrollo y crecimiento rápido se ve afectado por la falta de planificación y organización en los procesos de recursos humanos. La falta de una mejor gestión en los procesos produce descoordinaciones que conlleva a un mal manejo productivo, descoordinaciones, retrasos y pérdidas en tiempos, de tal manera es necesario la implementación de un sistema de evaluación por competencias que conlleva a mejorar la gestión en recursos humanos. Un aspecto importante demuestra que el control y la supervisión de obras, que hasta la fecha no se muestran las incidencias ocurridas calificadas, un descuido por parte de la empresa y de la gerencia general.

Los trabajadores no se encuentran conformes ante tal situación llena de improvisaciones. Además se siguen incrementando los problemas hasta que se pueda aplicar un nuevo plan de manejo organizacional propuesto por los procesos que la ingeniería industrial recomienda.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera la propuesta de implementación de un sistema de evaluación por competencias contribuirá a la mejora en la productividad de los procesos del Área Recursos Humanos en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C?

### **1.2.2 Problema Específico**

#### **1.2.2.1 Problema específico 1**

¿De qué manera determinamos el problema principal en los procesos del Área de Recursos Humanos de la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C?

### **1.2.2.2 Problema específico 2**

¿De qué manera evaluamos mediante competencias los perfiles actuales de la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C?

### **1.2.2.3 Problema específico 3**

¿De qué manera estandarizamos el flujo de evaluación por competencia de la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C?

### **1.2.2.4 Problema específico 4**

¿De qué manera determinamos el costo beneficio producto de la implementación del sistema de evaluación por competencias en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C?

## **1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación contribuirá a que otras empresas del sector construcción lo utilicen como base teórica así como también el material bibliográfico que ha sido validado en las diferentes etapas del proceso.

Se ha empleado un método llevado a evaluación por competencias en el Área de Recursos Humanos a empresas constructoras, que la ingeniería industrial propone la eliminación de incidencias provocadas por la mala organización empresarial con respecto a la capacidad de gerenciar grupos humanos, recursos y otros aspectos que involucran a la búsqueda de soluciones dadas en el aspecto organizacional y que entonces deberá dar resultados positivos en un conjunto de operaciones y procesos recomendados para un mercado de negocios que la ingeniería civil desarrolla, basada en propósitos organizacionales y recomendados por la ingeniería industrial; priorizado a estos recursos controlados y apoyados por métodos que las ciencias fácticas las aplica.

### **1.3.1 Justificación Teórica**

La investigación se basa en la aplicación del sistema de gestión por competencias para la mejora de la productividad en la evaluación del personal. Los resultados obtenidos con la implementación buscan mostrar la solución al problema principal de la organización.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

En nuestro país existe la necesidad de ser cada vez más competitivos en el campo de la construcción. Es una realidad que en particular las competencias forman parte primordial dentro de la evaluación del personal para el área de recursos humanos. Estas competencias son requeridas para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo.

### **1.3.3 Justificación Cuantitativa**

La Implementación de un sistema de evaluación por competencias para la mejora de los procesos de Recursos Humanos, permitirá generar un ahorro en la planilla de obra de los proyectos de construcción en un 17% con respecto al trabajo no contributivo.

### **1.3.4 Justificación Académica**

El presente trabajo de investigación servirá como referencia bibliográfica y fundamento teórico que podría ser utilizada como base para la realización de nuevos trabajos académico y asimismo este pueda ser de aplicación y replicado en otras empresas del rubro de construcción de viviendas en el Perú.

Promoverá e impulsará la iniciativa en la búsqueda de nueva información y estudios relacionados con el proceso de evaluación de personal por competencias en el Área de Recursos Humanos en la construcción de viviendas familiares de las empresas constructoras.

## **1.4 Objetivo**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer la implementación de un sistema de evaluación por competencias que contribuirá a la mejora en la productividad de los procesos del Área de Recursos Humanos en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C.

## **1.4.2 Objetivo Específico**

### **1.4.2.1 Objetivo específico 1**

Determinar el problema principal en los procesos del Área de Recursos Humanos en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI SAC,

### **1.4.2.2 Objetivo específico 2**

Determinar los perfiles de puestos por competencias actuales en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.

### **1.4.2.3 Objetivo específico 3**

Determinar el sistema de evaluación por competencias en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C.

### **1.4.2.4 Objetivo específico 4**

Determinar el costo beneficio producto de la implementación del sistema de evaluación por competencias en la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La competitividad que existe actualmente en el campo de la construcción por parte de las empresas constructoras, la Logística cumple un papel importante mediante el manejo fluido de activos y servicios.

En la actualidad, el presente Gobierno sigue aplicando partes de las normas del Gobierno anterior con respecto al programa mi Vivienda (Techo Propio) de tal manera que el mercado de la construcción civil en Perú sigue en incremento, ya desde hace 15 años. Aprovechando a los habitantes de las poblaciones de bajos recursos con incentivos que se ofertan como subsidios en estos programas.

Así también, la economía actual y los índices de incremento del producto bruto interno han facilitado la creación de estos programas en los consecuentes resultados que se observan en la actualidad como el incremento de empresas constructoras que ofertan programas de vivienda; por tal razón la presente tesis contribuye en un ordenamiento administrativo de carácter en recursos humanos que la ingeniería industrial recomienda nuevos procesos de gestión empresarial.

En el presente trabajo de investigación, se aplica varias teorías que explican la problemática actual en la que se encuentra la empresa para mejorar la calidad del proceso de recursos humanos de la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C.

### 2.1 Estado del Arte

Al hablar del concepto empresarial de Competencias, Blanco (2007) sostuvo que:

*Imaginemos la siguiente situación: Pablo y Álvaro son dos amigos que financiaron recientemente su Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Pablo sostuvo una calificación media de notable y Álvaro un aprobado. Ambos cursaron un año académico de Erasmus en otros países; el primero en Inglaterra y el segundo en Italia. En la actualidad Pablo se plantea comenzar un programa de doctorado y Álvaro duda entre matricularse en un master o marcharse un año a Londres para trabajar de camarero y perfeccionar su nivel de inglés. Con estos datos, ¿podríamos predecir cuál de los dos compañeros será un trabajador más eficiente?, ¿y cuál sería un mejor empresario?*

*La prudencia nos indica que, para responder a estas cuestiones, además de conocer el contexto necesitamos saber más datos sobre sus habilidades y su voluntad, así como sobre su grado de asimilación de la formación y de las experiencias vividas. Dicho de otro*



*modo, tendríamos que conocer sus “competencias” para poder pronosticar su desempeño laboral con menor margen de error. (p. 26).*

En relación a lo expresado, el conocimiento de las competencias tanto organizacionales como transversales es necesaria para poder identificar a los trabajadores más eficientes.

Alles (2004), demuestra que:

*Si bien fue David Mc Clelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo de situación.*

*Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.*

*Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.*

*Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar, Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.*

*Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo tiempo”. (p. 59).*

En relación a lo expuesto, el comportamiento y las competencias mantienen una estrecha relación en el individuo.

Vela (2004), demuestra que:

*La gestión por competencias es algo que da coherencia y objetividad a toda la política de Recursos Humanos de una organización. Eso es algo que queda particularmente evidenciado en este libro. Todo el recorrido de las personas en una organización puede ser gestionado desde un modelo de competencias.*

*Así, desde los criterios seguidos a la hora de seleccionar, hasta que el empleado llega hasta al último estadio de su desarrollo profesional, pasando por su evaluación, formación e, incluso, retribución, se pueden completar desde esta.*

1. *Iniciativa*
2. *Orientación a resultados*
3. *Orientación al cliente*

4. *Identificación en la compañía*
5. *Flexibilidad*
6. *Impacto e influencia*
7. *Mejora continua/Innovación*
8. *Trabajo en equipo y cooperación*
9. *Liderazgo (para personas con responsabilidad demandando)*
10. *Conocimientos técnicos (competencias técnicas). (p 14).*

## 2.2 Antecedentes

El desarrollo por competencias Arranz y Aguado (2005), informaron que:

*En cuanto al objeto de aprendizaje, el reto que supone desarrollar competencias, entendidas éstas como habilidades personales o tendencias de comportamiento, frente al tradicional conocimiento técnico, implica la necesidad de dotar al profesional de oportunidades de práctica reales. La mera transmisión de información y conocimiento resulta insuficiente cuando lo que se persigue es capacitar a la persona, conseguir que haga algo que hasta entonces no hacía, o que realizaba de manera diferente. Existen diferentes conceptualizaciones sobre qué se entiende por competencias (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Le Boterf, 1993; Levy-Leboyer, 1997) en general podríamos argumentar que una competencia se define como la «combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto de desempeño» (Le Boterf, 1993) En esta conceptualización, las nociones de combinación y contexto son esenciales. La competencia no es la simple suma de saberes y habilidades particulares. La competencia articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos recursos diversos y es el resultado de su integración. Así, las competencias se traducen a habilidades o destrezas genéricas que permiten a las personas desempeñar eficientemente sus funciones profesionales. Esta cualidad confiere al concepto de competencia un carácter dinámico que hace más compleja su adquisición y que está relacionado estrechamente con el entorno en el cual se pone en juego. (p. 80).*

En relación a lo expresado, si bien es necesario en algún momento capacitar al personal y teniendo en cuenta sus competencias tendríamos una mejor eficiencia en su trabajo.

El diseño de un modelo de selección por competencias para la constructora Carrasco & Suarez en el año 2015, Acosta (2015), sostuvo que:

*Tomando en cuenta que la selección es el primer filtro para que una persona posteriormente pueda vincularse a una organización, es necesario contar con una herramienta adecuada, con el fin de seleccionar a la mejor persona que ingrese a la compañía, la cual se pueda acoplar con facilidad a un puesto de trabajo, clima organizacional, cultura y demás factores con los cuales se va a relacionar en el futuro Actualmente algunas empresas poseen una técnica tradicional al momento de seleccionar a una persona, sin poseer una herramienta completa la cual les permita tener la mayor cantidad de información acerca del candidato, antes de su contratación. El buen uso de un modelo de selección por competencias, no solo ahorra tiempo, también permite tener una*

*visión mucho más completa acerca del candidato, respecto de la organización y sus necesidades. La implementación de un modelo de selección por competencias en la Constructora Carrasco & Suarez es importante, ya que beneficiará a la empresa directamente, permitiendo que el proceso se vuelva más ágil y confiable al momento de vincular un nuevo colaborador a la organización. Así también la implementación y el desarrollo del modelo de selección por competencias beneficia al estudiante, ya que permite poner en práctica los conocimientos adquiridos y la realización del proyecto de disertación. (p. 5).*

En relación a lo expuesto, las empresas actualmente optan por analizar las competencias de sus colaboradores dejando atrás las habilidades funcionales tradicionales.

En el diseño e implementación de un sistema integrado de la gestión del talento humano por competencias en la empresa JULIECOM S.A., Antamba (2008), sostuvo que:

*El estudio de la teoría de competencias no es nuevo, la psicología industrial norteamericana ha venido tratando este tema desde comienzo de los años setenta. La noción de competencias fue introducida por David McClelland, Psicólogo de la universidad de Harvard, más conocida por sus estudios de la motivación. Posteriormente en 1993 los esposos Spencer publican su obra “COMPETENCE AT WORLD”, “MODEL FOR SUPERIOR PERFORMANCE”, donde se encuentran sus hallazgos más importantes, después de veinte años de experiencia en consultaría en la firma The Hay McVir Group. En Ecuador esta teoría fue introducida por el Dr. Jaime Moreno, quien realiza una exhausta investigación de los modelos de competencia comparándolos a su vez con modelos clásicos lo cual da como resultado un sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias aplicada a la realidad ecuatoriana. Moreno además, realiza una amplia sistematización de los principales diccionarios de competencia utilizados por importantes organizaciones en el ámbito mundial. (p. 31).*

El desarrollo del talento humano por competencias y la productividad de carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato, Cobo (2012), sostuvo que:

*A través del tiempo las empresas han buscado incrementar la productividad de sus empresas, esta situación es tan antigua como la cultura, orientados hacia la búsqueda de estrategias dejando a un lado el talento Humano obteniendo así ningún resultado favorable y peor aún niveles altos de productividad. El presente trabajo muestra técnicamente el análisis realizado a una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas, cuyo problema principal es el inadecuado desarrollo de las competencias de talento Humano, como también la mala utilización de la materia prima lo que implica un bajo nivel productividad para lo que eliminaremos los problemas que existe; y se propone mejoras que servirán para eliminar el problema principal. Para esto es necesario desarrollar al máximo las competencias y habilidades de todo el talento humano de la empresa este concepto puede ser nuevo para algunas empresas entre estas, la empresa en estudio de la presente tesis. Para lograr incrementar el nivel de productividad en la empresa es fundamental implementar el modelo de desarrollo de talento humano por competencias desarrollando el perfil por competencias escogido para de esta manera llegar a elevar al máximo las competencias y habilidades del personal de Carrocerías Pérez. (p. 1).*

La creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias, Giraldo (2004), sostuvo que:

*El proceso de evaluación en una empresa, es un proceso constante, que favorece a través del conocimiento y valoración de su personal facilitar su crecimiento. En un trabajador este proceso parte, de ingreso a la empresa, especialmente en el periodo de prueba donde es observado y evaluado para tomar la decisión definitiva de su vinculación a la compañía.*

Esta observación y evaluación continua hace parte de la responsabilidad que tienen los superiores con el empleado o colaborador, no solo para calificar su desempeño si no para generar cambios positivos en este, y para tomar otro tipo de decisiones que tienen que ver con ascensos, recompensas, traslados, entrenamientos o despidos.

Esto quiere decir que la utilización de este proceso es una herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no solo aporta información sobre el comportamiento del empleado sino también sobre el funcionamiento general de la empresa.

Si para un adecuado funcionamiento son necesarios los reconocimientos, la evaluación de desempeño puede ser uno de los procesos que satisface esta necesidad, partiendo del hecho, de que este sistema se encarga de suministrar información, al mismo tiempo que permite reconocer los trabajadores sobresalientes.

Según Castillo Aponte (1993) señala que:

*“la gente tiende a perder interés en lo que hace, sino obtiene los reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez, que el uso exclusivo de este sistema de evaluación para otorgar aumentos salariales individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu del grupo”. (p.5).*

En relación a lo expuesto, el uso de las evaluaciones por competencias debería apuntar más al mejor manejo y desarrollo de los trabajadores en su puesto de trabajo para lograr obtener su mayor eficiencia.

El diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea, Beltrán y Urrea (2013), informaron que:

*Los planes de capacitación se definen a criterio del líder y no por una evaluación objetiva que busque mitigar las brechas comportamentales. Finalmente al evaluar el desempeño de los empleados, el modelo utilizado se basa en las competencias definidas por otra empresa y no las propias. Lo anterior tiene impacto directo en los criterios con que se diseñan los sistemas de compensación.*

*Al no contar con un proceso de identificación y evaluación de las competencias de los titulares de los cargos, todos los esfuerzos que realiza la empresa en formación y desarrollo del personal pueden estar mal enfocados y no contribuir a que los empleados alcancen un óptimo desempeño y no desarrollen ni optimicen el propio potencial.*

*La gestión de recursos humanos que no se encuentra basada en el conocimiento de las competencias requeridas y a la vez dominadas por los empleados, puede generar procesos y costos en la ejecución de las actividades y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este estudio busca implementar un modelo de gestión por competencias que permita a la compañía enfocar sus esfuerzos en el desarrollo del talento humano de sus empleados, al identificar, medir y desarrollar las competencias que la organización considera adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos, logrará cumplir con los mismos de una manera más eficiente. Adicionalmente con la implementación de este modelo estará dando cumplimiento a uno de los requisitos de Icontec para otorgar la certificación ISO 9001. (P. 28).*

El modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S, Gómez y Mendoza (2013) informaron que:

*El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias. Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto. (p. 18).*

En relación a lo expuesto, un buen desempeño en la gestión de recursos humanos mejora la efectividad de la organización apuntando al talento humano por competencias.

El diseño de un modelo de gestión por competencias, Correa y Miranda (2013) informaron que:

*Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema, y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClellan, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación. El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de*

*su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “..... Hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables). Por otra parte, en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Crítica Incidente Técnico” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. (p. 12).*

La gestión por competencia del talento humano, Cabrera (2012) sostuvo que:

*La administración de recursos humanos, es un área aplicada a cualquier organización y se encarga de asuntos que abarcan diferentes campos de conocimiento, tales como: psicología, sociología, derecho, educación, relaciones industriales, entre otros, por lo que siempre es importante un equipo multidisciplinario a la hora de administrar personal, y realizarlo de forma óptima trae muchos beneficios a la organización.*

*La situación organizacional, el ambiente institucional, la tecnología, las políticas y las directrices vigentes influyen directamente en la administración del talento humano, sobre todo en la cantidad y calidad de los recursos disponibles, por lo que se considera que con una buena administración se podrán alcanzar los objetivos organizacionales con más eficiencia y eficacia; si las personas que trabajan para la organización lo hacen con tareas claras y específicas, con habilidades, competencias y destrezas necesarias para el cargo, en condiciones favorables y por supuesto debidamente motivadas, sin duda alcanzarán los objetivos organizacionales e individuales óptimamente. (p. 18).*

La propuesta de un modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo, Mena (2014), sostuvo que:

*En el contexto actual globalizado en el que se encuentran inmersas las organizaciones, requiere de un modelo para gestionar a sus colaboradores y que responda a las necesidades cambiantes del entorno. La gestión por competencias es una herramienta que solventa esta necesidad, la misma que se desarrolla partiendo de la misión, visión, valores y estrategias de cada organización.*

*Las organizaciones deben planificar, definir y diseñar las estrategias que respondan de manera eficaz y eficiente a los servicios que presta. Estas estrategias deben desarrollarse en la estructura organizativa y se ven reflejadas en la forma de organizar las tareas, procesos y funciones en los diversos puestos de trabajo y cuyo pilar fundamental son las personas y su compromiso organizacional. (p. 12).*

En relación a lo expresado, los trabajadores tienen que cumplir con las competencias requeridas para el rubro en el que se desarrolla la empresa, sobre todo si no tienen con concepto claro de hacia dónde apunta la empresa.

## 2.3 La Organización

Constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C, es una empresa emergente dedicada a arquitectura, inmobiliarias e ingeniería de la construcción, iniciando sus actividades el 15 de agosto del 2007 en av. Larco 730 Miraflores Lima. Empresa que se dedica a la construcción de edificios desde sus planos hasta la entrega final. Trabajamos con modernas tecnologías garantizando así una edificación segura y de gran calidad, Contando con materiales importados de alta gama para poder ofrecer una solución adecuada para todo tipo de edificación garantizando la entrega de nuestros proyectos en los plazos establecidos.

En la actualidad, la empresa está dedicada exclusivamente a la construcción de Viviendas familiares financiadas a través del Fondo mi Vivienda mediante su programa Techo Propio.

### Misión

Cooperar con el desarrollo y crecimiento del país considerando el medio ambiente en armonía con las comunidades en las que opera. Brindando servicios profesionales de alta calidad especializados en ingeniería y arquitectura, conforme con las altas exigencias y estándares a nivel Nacional.

### Visión

Ser una empresa líder en el mercado de la Construcción, reconocida a nivel nacional.

### Valores

- Calidad técnica.
- Integridad profesional.
- Eficiencia.
- Armonía laboral.
- Calidad de vida.

### ¿Qué es el programa techo propio (ptp)?

Según el Fondo mi Vivienda (2017), informa que:

El Programa Techo Propio (PTP) es un programa del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (MVCS) orientado a facilitar el financiamiento de vivienda a las familias peruanas con menores recursos.

Su objetivo es permitir el acceso a una Vivienda de Interés Social (VIS) que cuente con servicios de electricidad, agua potable y desagüe, así como con las condiciones adecuadas de habitabilidad.

Uno de los principales atributos del programa es el Bono Familiar Habitacional (BFM) un subsidio otorgado por el estado a las familias beneficiarias del proyecto como un complemento al ahorro del que disponen para acceder a la vivienda.

### Situación organizacional actual de la empresa

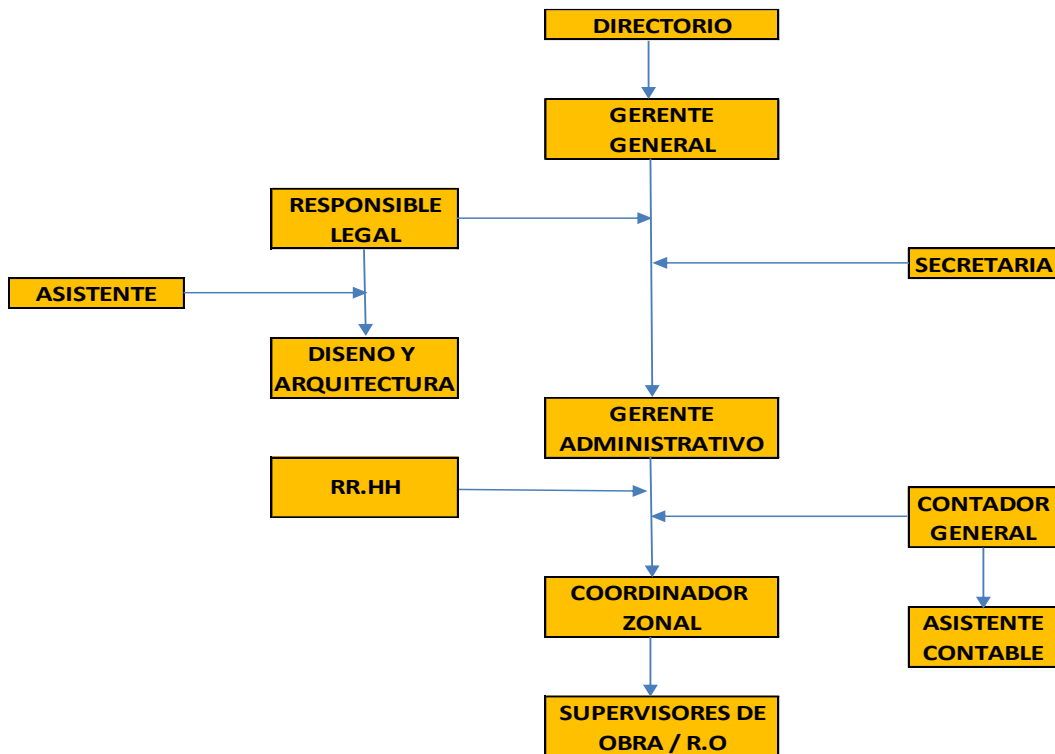


Figura 1. Organigrama actual de la Empresa Constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C

#### Directorio:

Es el encargado de las tomas de decisiones que harán que la empresa este dedicada sus actividades de una determinada manera y que se enfoque en nuevas posibilidades productivas. Además está conformado por los socios accionistas fundadores de la Empresa Constructora e



Inmobiliaria VANINI S.A.C, del total de los socios accionistas en sesión extraordinaria eligen un ejecutivo representante que se va a encargar de manejar todo el proceso organizacional de la empresa constructora.

### **Gerente general:**

Es el responsable legal de la constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C, su función principal es velar por el cumplimiento de los requisitos legales que puedan afectar al negocio y operaciones de este.

También es el responsable en forma complementaria a las obligaciones del directorio de la constructora y reporta a éste acerca del desempeño de la empresa.

### **Área legal:**

El área legal en la empresa constructora VANINI s.a.c, está compuesta por un abogado y un asistente de campo, que tiene como función identificar la zona reunir todos los requisitos documentarios legales y firma de contratos de las familias que postularan para el beneficio del subsidio que brinda el estado mediante su programa Techo propio.

Una vez reunidos todos los documentos y especificaciones técnicas como armado de expedientes FMV (Pu, Hr, copia literal, registro de búsqueda, licencia de construcción, planos, etc), fundamentales de cada propietario son presentados en al Fondo mi Vivienda para su respectiva evaluación, aprobación y la obtención de códigos para las familias, para el beneficio del subsidio que es un monto de S/. 18,200 soles por familia, una vez desembolsados estos subsidios a la constructora e inmobiliaria VANINI s.a.c, se procede a la planificación para la construcción de las viviendas en diferentes zonas del país.

### **Asistente legal:**

Esta encargado de apoyar las actividades del área legal con respecto a la busca de nichos de mercado o zonas con futuros clientes, recopilación de todos los documentos que se requieren por parte de las familias para el armado del expediente, tramites, coordinaciones entre clientes y área legal, toma de evidencias. Se reporta directamente al área legal.

### **Diseño y arquitectura:**

Esta área está conformada por un arquitecto que brinda apoyo al área legal y a los residentes de obras con respecto a planos y detalles de ubicación de las viviendas que son necesarias y es uno de los requisitos que se presentan al programa techo propio para determinar su ubicación catastral.

### **Secretaria:**

Es la encargada de asistir y coordinar con todas las áreas de la empresa constructora.

### **Gerencia administrativa:**

En este departamento está dirigido por un Administrador que coordina directamente con el gerente general, Además es el que se encarga de todas las coordinaciones, aprobaciones técnicas, logística, ordenes de compras, planillas, valorizaciones, personal, proveedores, materiales, compras, cartas fianzas, gestiones y coordinaciones con el ministerio de vivienda y bancos, avances de obra, coordinaciones de supervisión de obra con las municipalidades y coordinación de los futuros proyectos mediante asambleas con los dirigentes y pobladores de cada distrito.

Se identificaron formatos incompletos, procesos de compras de materiales y distribución de los mismos.

### **Recursos Humanos:**

Esta área se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

### **Coordinación zonal:**

Esta área está conformada por un ingeniero para cada proyecto de construcción de aproximadamente 160 viviendas, el coordinador zonal se encarga de coordinar y canalizar todas las actividades administrativas que se generan dentro de la ejecución del proyecto mediante la gerencia administrativa para su aprobación y ejecución. Tales como planillas, órdenes de compra, proveedores y todo tipo de coordinaciones con los residentes de obra de cada proyecto.

### **Residente o supervisor de obra:**

Está área conformada por ingenieros civiles que son los responsables de canalizar todo tipo de requerimiento y la ejecución de las obras en campo, su función es supervisar los procesos

constructivos a los maestros de obra que son los encargados de ejecutar la construcción de viviendas de 35 m<sup>2</sup>, las cuales constan de sala comedor, un dormitorio, cocina y un baño, que se detallaran en un plano.

Cada supervisor de obra maneja un promedio de 3 maestros de obra, supervisándolos y controlándolos constantemente en los procesos constructivos.

En cada proyecto de construcción de viviendas se construyen por lo general 40 viviendas, estas tienen un periodo de ejecución aproximado de dos meses para su entrega. La empresa constructora está en la obligación de entregar en el plazo establecido estas viviendas terminadas, de lo contrario la empresa se verá afectada por multas por parte del estado e intereses de la carta fianza.



**Figura 2. Vivienda Habitacional Terminada de 35 m<sup>2</sup>.**

## 2.4 Conceptos teóricos

### Selección por competencias:

Alles (2006), sostuvo que:

*La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla.*

*Por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entereverse un aspecto interesante a tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto”. Nos es dando una clave.*

*No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona, en relación con el puesto que va a ocupar.*

*Otra expresión casi “popular” es “incorporar talentos”, en la mayoría de los casos sin saber muy bien por qué y para que hacerlo, y casi siempre sin saber definir que se quiere decir con “talento”. En una ocasión le pregunte a un empresario que entendía por “talento”, ya que lo había escuchado repetir con entusiasmo: “Nosotros solo incorporamos Talentos”; ante mi sorpresa, me miro y sorprendido a su vez me dijo: “Usted sabe...”. Mirando los anuncios de empleo. (p. 19).*

### Evaluación de competencias:

Mena (2014), sostuvo que:

*La evaluación del desempeño es un proceso clave dentro de las políticas de la gestión de recursos humanos que contempla como uno de los objetivos mejorar el desempeño e influir para lograr una conducta exitosa de los colaboradores de las organizaciones en un contexto globalizado y de cambios vertiginosos., (p. 310)*

Según Alles (2008), sostiene que:

*La evaluación de desempeño es una medición del desempeño de un colaborador con relación al puesto que ocupa. Es decir una confrontación del perfil del puesto con la persona evaluada y, en muchas ocasiones, se lo relaciona con un aumento salarial o con el despido. (p. 31).*

Según Levy-Leboyer (1997), concluyó que:

*“la evaluación de la competencia permite identificar las brechas existentes en el desempeño de las competencias, así como las conductas que se requieren para poder alcanzar las metas propuestas. Por otra parte, ofrece la oportunidad de adquirir nuevas competencias”.* (p. 150).

Al hablar de evaluación por competencias Intecap (2003), sostuvo que:

*La evaluación de la competencia laboral es el proceso mediante el cual se mide, compara y valoriza las competencias que posee el candidato según los requerimientos establecidos en la Norma Técnica de Competencia Laboral o Carta de Competencia Laboral o Carta de Competencias determinado, no importando si las mismas han sido obtenidas a través de un proceso formativo o producto de la experiencia previa.*

*De lo anterior es importante hacer notar lo siguiente: Es necesario para el proceso de evaluación de la competencia laboral haber culminado satisfactoriamente el proceso de identificación de las funciones y competencias laborales, por tanto, disponer de un documento en donde se establezca los criterios y otra información relevante para la evaluación. Es necesario contar con instrumentos de evaluación, para que estén estandarizado los aspectos que se evaluarán. Por tanto, es necesario haber culminado satisfactoriamente el proceso de diseño de los instrumentos de evaluación. Es necesario tener la logística que permita orientar, proporcionar información confiable y apoyar a los aspirantes al proceso de evaluación y certificación laboral Es necesario tener regulado quienes van a actuar como evaluadores, así como, certificado de que estas personas poseen las competencias para evaluar a los aspirantes a la certificación. Es necesario tener definido y acreditado que infraestructura y estructura están preparadas para ser Centros Evaluadores. (p. 9).*

## **Método BEI**

Zamora (2010), demuestra que:

*El BEI (Bahavioral Event Interview) son una serie de entrevistas realizadas con un grupo de personas que forman la muestra representativa de “superestrellas”. Estos colectivos han demostrado sistemáticamente unos resultados superiores en el criterio de eficiencia definido por el panel de expertos. El objetivo es llegar a definir una lista de incidentes críticos objetivamente observables que permitan identificar cada competencia.* (p. 7).

Alles (2009), concluye que:

*“Es una entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona”.* (p. 45).

## Competencia laboral:

La competencia laboral, Intecap (2003), sostuvo que:

*En INTECAP, la competencia laboral se comprende como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo, lo cual se expresa en el gráfico siguiente.*

*Se debe destacar en esta última definición tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determina a través de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades, y que también incluye el saber crear e innovar, vinculado con la experiencia; el último punto pero no menos importante, es el saber ser, que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de éstos, no permite el desempeño de la funciones productivas con calidad. (p. 6).*

La competencia laboral, Antamba (2008) sostuvo que:

*Se define como competencias laboral al conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas, y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación y los requerimientos técnicos, productivos, de servicio, así como los de calidad que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. (p. 37).*

Sobre la competencia laboral Jiménez, (2016) sostuvo que:

*Las competencias son un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace especialmente eficaces en una situación determinada. Por lo tanto, si las competencias son las características personales que distinguen a los mejores del resto, una competencia podría ser la preocupación por el orden, la autoestima, la capacidad de liderazgo, etc. Que en un escenario, entorno o cultura determinada se transforma en valor. (p. 88).*

Preciado (2006) sostuvo que:

*Varios autores reconocidos en el campo de las competencias laborales –Levy-Leboyer (1996), Fletcher (1992) y Alles (1999)-, se manifiestan preocupados dado que, a pesar de que durante las dos últimas décadas se ha escrito mucho sobre el tema, todavía prevalecen numerosas confusiones al respecto.*

*Al abordar el concepto de competencias, aparece como una tarea verdaderamente compleja el desentrañar significados o por lo menos identificar términos que sean aceptados por la mayoría de los profesionales dedicados a este campo. Y parece ser que, de acuerdo a cada contexto, existen significados diferentes; se le llama de maneras distintas a un mismo concepto o se denomina de una misma forma a diferentes nociones. Dado lo anterior (p.35)*

Levy (1997), sostiene que:

*Al analizar el termino en castellano, mencionando que a partir del siglo XV, (competer) vino a significar (pertenecer a), (incumbir), dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo (competente) para indicar (apto), (adecuado). En este mismo siglo, el verbo (competir) supuso (rivalizar con), (competencia), (competidor), (competitividad) y el adjetivo (competitivo). Esta evolución, tan marcada en dos verbos con enormes variantes, al parecer solo existe en el idioma español. Y por lo general, el sustantivo (competencia) pertenece a ambos verbos, por lo que da lugar a equivocaciones al referirnos a él. Sin embargo, como se mencionó al inicio de este trabajo, se considera el término aplicado al ámbito laboral. (p.54).*

## Competencias genéricas o transversales

Al hablar de competencias transversales, Beltrán y Urrea (2013) informaron que:

*Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores. Ejemplo:*

- Servicio al Cliente (en la mayoría de empresas)
- Innovación (como en 3M)
- Confianza (financieras). (p. 16).

Las competencias transversales, Gómez, Álzate, y Deslauriers (2016). Informaron que:

*El concepto de competencia es empleado en el sentido de un saber-hacer (...) Cuando se habla especialmente de “competencias transversales”, se dice que existe “transferencia de la competencia”, en la medida en que el contexto es exterior a la competencia. (p. 60).*

Según Intecap (2003), sostiene que:

*Competencias genéricas o transversales, también denominadas transversales, se refieren a los capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales a diferentes niveles de competencia de acuerdo a la complejidad, autonomía y variedad de acciones. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar actividades, utilizar distintas tecnologías y atender clientes. (p. 7).*

En relación a lo expresado, los trabajadores pueden apoyar y desempeñarse en puestos de trabajo diferentes.

Según Morales (2010), sostuvo que:

*Las competencias genéricas o transversales se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos: tecnológicos, materiales, humanos, físicos, atender clientes y otras partes. (p. 23).*

## **Competencias organizacionales**

Jiménez (2016), demuestra que:

*El conocimiento necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible en las organizaciones. Algunos autores lo llaman conocimiento indefinible (mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de la experiencia concreta acumulada fundamentalmente en el trabajo). Definir las competencias dentro de la organización no es una tarea fácil. Una primera aproximación al concepto se podría concretar diciendo que es una compleja combinación de los atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. (p. 87).*

## **Selección por competencias**

Según Acosta (2015) sostuvo que:

*La selección por competencias es importante para las organizaciones, ya que las empresas no necesitan contratar a la persona disponible o posible que pueda entrar a la organización, si no a la mejor persona en relación al puesto de trabajo.*

*A través de la selección por competencias, se puede diferenciar ciertos comportamientos que serán necesarios para un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo.*

*A diferencia de una selección tradicional, la selección por competencias será un factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es en un determinado puesto de trabajo. (p.35).*

## **Diccionario de competencias:**

Alles (2009), concluye que:

*“es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”. (p. 48).*



## Perfil de competencias:

Según Gómez y Mendoza (2013), informaron que:

*¿Qué es un perfil de competencias?: Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica. En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:*

- Nombre de la competencia.
- Definición.
- Niveles.
- Comportamientos y/o criterios de desempeño.

*Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.*

*En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional. (p.45).*

## Lean construction:

Según Guzmán (2014) sostuvo que:

*Lean construction nació de una adaptación del Lean Producción que estaba enfocado a las empresas manufactureras, entonces se puede entender que existieron dificultades en este proceso de adaptación debido a lo distinto que puede ser el proceso de construcción comparado con otras industrias más especializadas.*

*Primeramente la industria de la construcción se veía desde el modo tradicional como una industria de conversión la cual tomaba materiales, los transformaba y los entregaba como producto terminado y sabemos que el sistema de producción Lean es visto como un flujo y las teorías que tiene se aplican a una producción de flujo. Por tal motivo la filosofía lean construction considera la construcción ya no como solo una transformación, sino como un flujo de materiales y recursos para la obtención de un producto, para que de esta manera se puedan aplicar los principios de la producción lean, ya que según Ballard el modelo de flujo de procesos permite visualizar las abundantes pérdidas que usualmente se encuentran en la construcción y que el modelo de conversión no nos permite ver. (p. 10).*

## Productividad:

Según Guzmán (2014) sostuvo que:

*Existen varios conceptos de productividad, Botero y Álvarez (2004) citan a Serpell (1999) quien sostiene que la productividad es “una medición de la eficiencia con que los recursos son administrados para completar un proyecto específico, dentro de un plazo establecido y con un estándar de calidad dado”.*

*También se podría definir como una relación entre la producción obtenida por un sistema de producción y los recursos utilizados para obtenerla. Lo que significa que una productividad mayor implica una mayor producción utilizando la misma cantidad de recursos.*

*Según estudios sobre la ocupación del tiempo de los trabajadores en la construcción se consideró que los trabajadores pueden realizar tres tipos de actividades:*

- **Trabajo Productivo (TP):**  
*Corresponde a las actividades que aportan en forma directa a la producción de alguna unidad de construcción. Ejemplo, vaciar concreto, asentar ladrillos, colocar cerámicos, etc.*
- **Trabajo Contributorio (TC):**  
*Es el trabajo de apoyo, se define como el trabajo que es necesario para que se pueda ejecutar el trabajo productivo, pero que no aporta valor a la unidad de construcción. Es considerado una pérdida de segunda categoría y se debe minimizar al máximo posible para mejorar la productividad. Ejemplo, recibir y dar indicaciones, leer planos, transporte de material, etc.*
- **Trabajo no Contributorio (TNC):**  
*Corresponde a cualquier otra actividad realizada por el trabajador y que no se clasifica en las anteriores categorías, por lo tanto se consideran pérdidas, ya que son actividades que no son necesarias, tienen un costo y no agregan valor por lo que se busca eliminarlas para mejorar el proceso productivo. Ejemplo, esperas, descansos, trabajo rehecho, etc. (p. 23).*

## 2.5 Definición de términos básicos

**Método Bei:** Zamora (2010), demuestra que: “el BEI son una serie de entrevistas realizadas con un grupo de personas”. (p. 7).

**Productividad:** García (2005), demuestra que “es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar objetivos predeterminados”. (p. 9).

Aguayo, E., y otros. (2006), sostiene que “el concepto de productividad se usa habitualmente para indicar un ratio, es decir, la relación existente entre la cantidad de producto obtenido y el volumen de uno o más inputs utilizados para su elaboración”. (p.20)

**Eficiencia:** García (2005), demuestra que “es la capacidad disponible en horas-hombre y Horas-máquina para lograr la productividad y se obtienen según los turnos que trabajaron en el tiempo correspondiente”. (p. 19).

**Perfil profesional:** Alles (2009), demuestra que “el perfil profesional describe las competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación y está asociado a cada título profesional”. (p.31).

**Competencias:** Alles (2009), demuestra que Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (p.30).

**Selección:** Alles (2009), afirma que “es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”. (p.20).

**Capacitación:** Saracho (2005), afirma que “la capacitación consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño”. (p.23).

**Eficacia:** Chiavenato (2015), concluyo que “es una medida normativa del logro de resultados”. (p. 25).

**Desempeño:** Alles, (2009), afirma que “concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo”. (p. 48).

**Recursos Humanos:** Alles (2009), afirma que “disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización”. (p. 56).

## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

### **3.1 Procedimientos**

Inicialmente se analizará los problemas críticos de la empresa mediante herramientas tales como: Foda, Ishikawa y Pareto, determinando así el problema principal y las causas raíces que la ocasionan. Así mismo se observara los procesos actuales donde este problema trasciende dentro del área de recursos humanos; para luego con la ayuda de un diccionario de competencias previamente elaborado, se realizaran las entrevistas: de incidentes críticos BEI y con la alta dirección. Todo ello para recolectar datos fundamentales para definir las habilidades competenciales necesarias para elaborar los perfiles por competencias. Además se elaborará un procedimiento para la selección y evaluación por competencias; y determinaremos indicadores que nos permitan monitorear mediante periodos de tiempo. Finalmente se detallará un análisis costo beneficio para sustentar la viabilidad de la implementación de este nuevo sistema.

#### **3.1.1 Desarrollo del problema principal**

Se procedió a localizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso administrativo observado utilizando la herramienta FODA, para poder entender la situación actual de la empresa constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C

Esta herramienta nos permite analizar la situación actual de la empresa, para poder planificar una estrategia en el futuro, determinando las bondades y ventajas competitivas de la empresa constructora.

Se da un análisis interno en la cual nos permite establecer estrategias FA, DA, FO, DO.

### 3.1.1.1 Análisis Foda

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento legal y elaboración de expedientes.</li> <li>• Prestigio de la marca de la empresa.</li> <li>• Confianza financiera.</li> <li>• Liquides de capitales.</li> <li>• Posicionamiento de 10 años.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la demanda de construcción de viviendas.</li> <li>• Nicho de mercado no atendidos</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Aumento en el fondo del estado</li> </ul> |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de manual de funciones y procedimientos.</li> <li>• Escasez de proveedores en campo</li> <li>• Falta de capacitación de personal</li> <li>• Falta de experiencia en procesos constructivos.</li> <li>• Informalidad de la empresa</li> <li>• Falta de infraestructura en obra.</li> <li>• Mal clima laboral.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva competencia.</li> <li>• Altos precios de los metales</li> <li>• Inestabilidad política del país</li> <li>• Inestabilidad económica del país</li> </ul>                     |

**Tabla 1. Análisis Foda**

Fuente: Elaboración Propia.

| MATRIZ FODA |    | OPORTUNIDADES                                   |  | AMENAZAS  |                                  |                                       |
|-------------|----|---|--|---|----------------------------------|---------------------------------------|
|             |    | Code  | Description  | Code  | Description                      |                                       |
|             |    | O1  | Incremento en la demanda de construcción de viviendas. | A1  | Excesiva competencia             |                                       |
|             |    | O2  | Nicho de mercado no atendidos                          | A2  | Altos precios de los metales     |                                       |
|             |    | O3  | Desastres naturales                                    | A3  | Inestabilidad política del país  |                                       |
|             |    | O4  | Aumento en el fondo del estado                         | A4  | Inestabilidad económica del país |                                       |
| FORTALEZAS  | F1 | Conocimiento legal y elaboración de expedientes | F1O1   | Aumentar la cantidad de proyectos atendidos           | F5A1                             | Utilizar diversificación concéntrica  |
|             | F2 | Prestigio de la marca de la empresa             | F2O2   | Expandir la marca en nichos no atendidos              | F4A2                             | Utilizar economía de escala           |
|             | F3 | Confianza financiera                            | F4O3   | Promocionar para atender afectados por desastres      | F4A3                             | Utilizar eficientemente los recursos  |
|             | F4 | Líquidos de capitales                           | F3O4   | Préstamo para inversión en infraestructura            |                                  |                                       |
|             | F5 | Posicionamiento de 10 años                      | F5O1   | Invertir en publicidad con la confianza de 10 años    |                                  |                                       |
| DEBILIDADES | D1 | Carece de manual de funciones y procedimientos  | O1D4   | Fomentar la capacitación de personal "in situ"        | D5A4                             | Utilizar técnicas de atrincheramiento |
|             | D2 | Escasez de proveedores en campo                 | O4D5   | Formalizar la empresa y a toda su planilla            | D1A1                             | Instalar manuales de funciones        |
|             | D3 | Falta de capacitación de personal               | O1D6   | Invertir en la infraestructura en obra                |                                  |                                       |
|             | D4 | Falta de experiencia en procesos constructivos  | O2D2   | Utilizar técnicas de integración vertical hacia atrás |                                  |                                       |
|             | D5 | Informalidad de la empresa                      |  |   |                                  |                                       |
|             | D6 | Falta de infraestructura en obra                |  |   |                                  |                                       |
|             | D7 | Mal clima laboral                               |  |   |                                  |                                       |

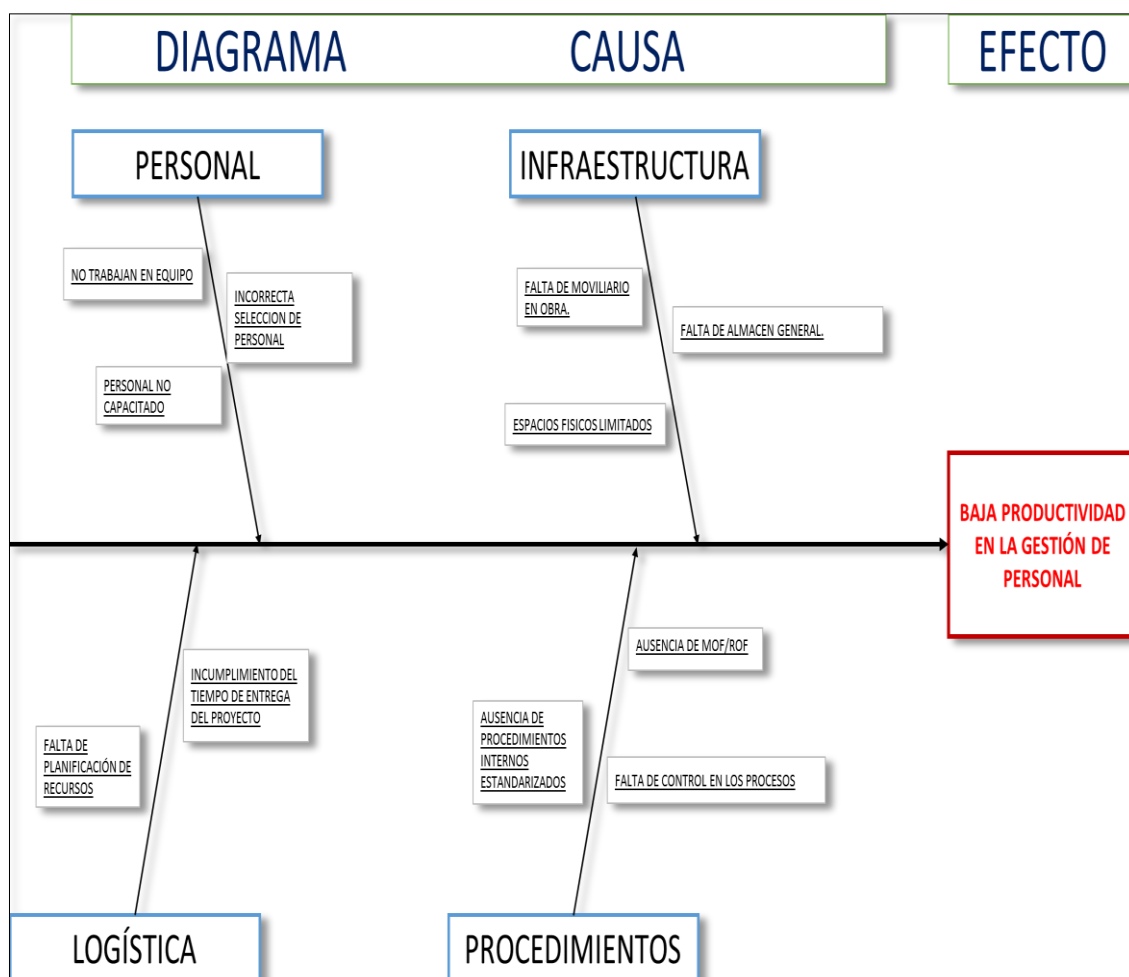
**Tabla 2. Matriz Foda**

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de identificar los factores que originan el escenario actual y con ello analizar los principales problemas a los que se enfrentan los empleados de la empresa constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C., se realizó en primer lugar un análisis del diagrama causa-efecto posteriormente un análisis de Pareto.

### 3.1.1.2 Ishikawa

Causas y Efectos presentes en el proceso de recursos humanos en la empresa constructora e Inmobiliaria VANINI S.A.C.



**Figura 3. Análisis del diagrama causa-efecto**

Fuente: Elaboración Propia

| CAUSA   | EFEECTO  |
|---|--|
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  |  |
| <b>Ausencia de manuales y reglamentos de organización y funciones (MOF/ROF):</b> Que sirva de guía al personal.     | No tienen conocimiento de los objetivos de la empresa.   |
| <b>Falta de control en los procesos:</b> Ausencia de indicadores de gestión de procesos.                            | No se logre medir la eficiencia del personal.  |
| <b>Ausencia de procesos internos estandarizados:</b> Los procedimientos no están presentes en la empresa.           | No tienen conocimiento de cómo se desarrolla la empresa.   |
| <b>INFRAESTRUCTURA</b>  |  |
| <b>Falta de mobiliario en obra:</b> No hay gabinete en campo y materiales de oficina.                               | Tiempos muertos, falta de información, ingenieros inconformes, mala comunicación.                                    |
| <b>Falta de almacén general:</b> No se cuenta con un orden de los materiales de obra.                               | Perdida de materiales, mal manejo en la distribución de materiales,  |
| <b>Espacios físicos limitados:</b> No existe oficina ni equipo mobiliario en obra.                                  | Inconformidad de los ingenieros y personal operativo, falta de comunicación, retraso de documentación.               |
| <b>PERSONAL</b>   |  |
| <b>Incorrecta selección de personal:</b> No existe un sistema de reclutamiento, evaluación y selección de personal. | Personal estresado, indiferente, pérdida de tiempo, bajo rendimiento.  |
| <b>Personal no capacitado:</b> Personal desactualizado y sin desarrollo de conocimientos.                           | Falta der capacidad al realizar las labores, retrasos en el desarrollo de las labores, pobre capacidad de respuesta. |
| <b>Personal no trabajan en equipo:</b> No forman equipos de trabajo.  | Respuestas a destiempo, retraso de actividades, retraso de soluciones.   |
| <b>LOGÍSTICA</b>  |  |
| <b>Falta de planificación de los recursos:</b> Ineficiencias en los procesos logísticos.                            | Pérdidas de tiempo, personal inconforme, actividades deficientes.  |
| <b>Incumplimiento del tiempo de entrega:</b> Se entrega el proyecto después de lo pactado.                          | Tiempos muertos, personal inconforme, retrasos.  |

**Tabla 3. Diagrama causa-efecto**

Fuente: Elaboración Propia

Para identificar la causa de mayores incidencias se realizó el análisis Pareto, donde se observan claramente que las causas que afectan mayormente en la baja productividad se encuentran en la incorrecta selección de personal.



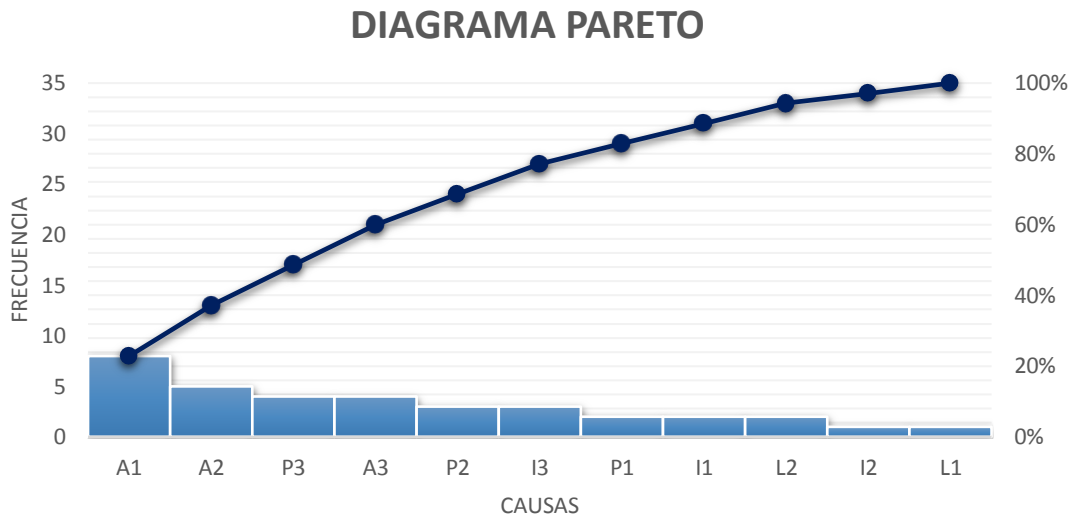
### 3.1.1.3 Análisis Pareto

| CATEGORÍA       | CAUSAS   | CÓDIGO |
|-----------------|--|--------|
| PROCEDIMIENTO   | Ausencia de manuales y reglamentos de organización y funciones | P1     |
|                 | Falta de control en los procesos                               | P2     |
|                 | Ausencia de procesos internos estandarizados                   | P3     |
| INFRAESTRUCTURA | Falta de mobiliario en obra                                    | I1     |
|                 | Falta de almacén general                                       | I2     |
|                 | Espacios físicos limitados                                     | I3     |
| PERSONAL        | Incorrecta selección de personal                               | A1     |
|                 | Personal no Capacitado   | A2     |
|                 | Personal no trabaja en equipo                                  | A3     |
| LOGÍSTIA        | Falta de planificación de los recursos                         | L1     |
|                 | Incumplimiento del tiempo de entrega                           | L2     |

| PROCESO                | EFECTO             | CATEGORÍA       | CAUSAS   | CÓDIGO | FRECUENCIA | Acumulada | %   | ACUMULADO |
|------------------------|--------------------|-----------------|--|--------|------------|-----------|-----|-----------|
| EVALUACIÓN DE PERSONAL | Baia Productividad | PERSONAL        | Incorrecta selección de personal                               | A1     | 8          | 8         | 23% | 23%       |
|                        |                    | PERSONAL        | Personal no capacitado   | A2     | 5          | 13        | 14% | 37%       |
|                        |                    | PROCEDIMIENTO   | Ausencia de procesos internos estandarizados                   | P3     | 4          | 17        | 11% | 49%       |
|                        |                    | PERSONAL        | Personal no trabajan en equipo                                 | A3     | 4          | 21        | 11% | 60%       |
|                        |                    | PROCEDIMIENTO   | Falta de control en los procesos                               | P2     | 3          | 24        | 9%  | 69%       |
|                        |                    | INFRAESTRUCTURA | Espacios físicos limitados                                     | I3     | 3          | 27        | 9%  | 77%       |
|                        |                    | PROCEDIMIENTO   | Ausencia de manuales y reglamentos de organización y funciones | P1     | 2          | 29        | 6%  | 83%       |
|                        |                    | INFRAESTRUCTURA | Falta de mobiliario en obra                                    | I1     | 2          | 31        | 6%  | 89%       |
|                        |                    | LOGÍSTICA       | Incumplimiento del tiempo de entrega                           | L2     | 2          | 33        | 6%  | 94%       |
|                        |                    | INFRAESTRUCTURA | Falta de almacén general                                       | I2     | 1          | 34        | 3%  | 97%       |
|                        |                    | LOGÍSTICA       | Falta de planificación de los recursos                         | L1     | 1          | 35        | 3%  | 100%      |

Tabla 4. Análisis Pareto

Fuente: Elaboración propia



**Figura 4. Diagrama Pareto**

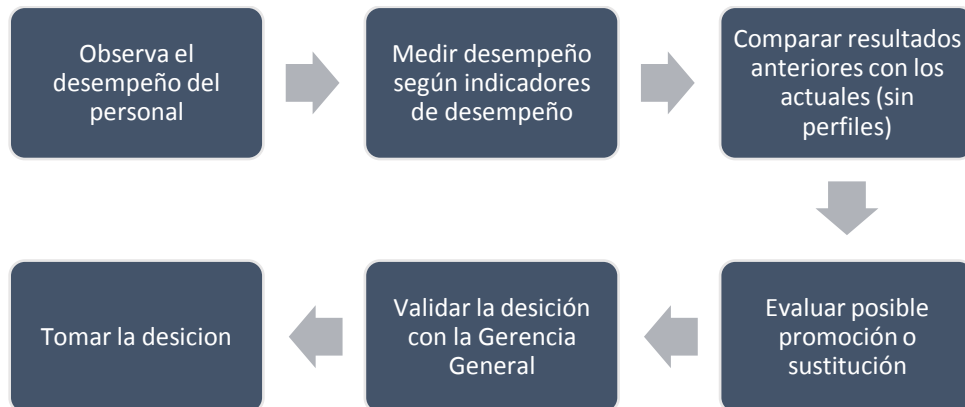
Fuente: Elaboración propia

Según el análisis las causas que deben ser tratadas con prioridad. Son las referentes a la falta de un sistema adecuado de evaluación en la selección de personal.

Siendo esta causa raíz la que afecta tanto a los procedimientos logísticos y la eficiencia en los procedimientos que no están documentados correctamente.

### 3.1.1.4 Proceso actual de la evaluación de personal

La empresa no cuenta actualmente con un proceso estandarizado para la evaluación de personal, es por ello que no cuentan con perfiles de los puestos de la empresa. A continuación detallamos el proceso observado que se utiliza para la evaluación del personal actual:



**Figura 5. Proceso actual de la evaluación de personal**

### 3.1.2 Desarrollo de los perfiles de puestos por competencias

Para comenzar a generar los perfiles necesitamos conocer los puestos que posee la empresa actualmente. Considerando la posición fija del puesto de Gerente General, no se tomara en cuenta para el presente estudio. Por ello finalmente se observó que la empresa cuenta con 10 puestos de trabajo, descritos a continuación:

| PUESTOS                                 | CODIGOS   |
|---|-----------|
| <b>Gerente General</b>                  | <b>GG</b> |
| Gerente de Administración y Operaciones | GAO       |
| Coordinador Zonal                       | CZ        |
| Contador General                        | CG        |
| Asistente contable                      | AC        |
| Asistente técnico                       | AT        |
| Secretaria de Gerencia                  | SG        |
| Responsable legal                       | RL        |
| Arquitecto                              | AR        |
| Supervisor de obra                      | SO        |

Tabla 5. Puestos por competencias.

#### 3.1.2.1 Pasos para la implementación del sistema de gestión por competencias

Alles (2009), para la elaboración de los nuevos perfiles se consideraran los siguientes pasos:

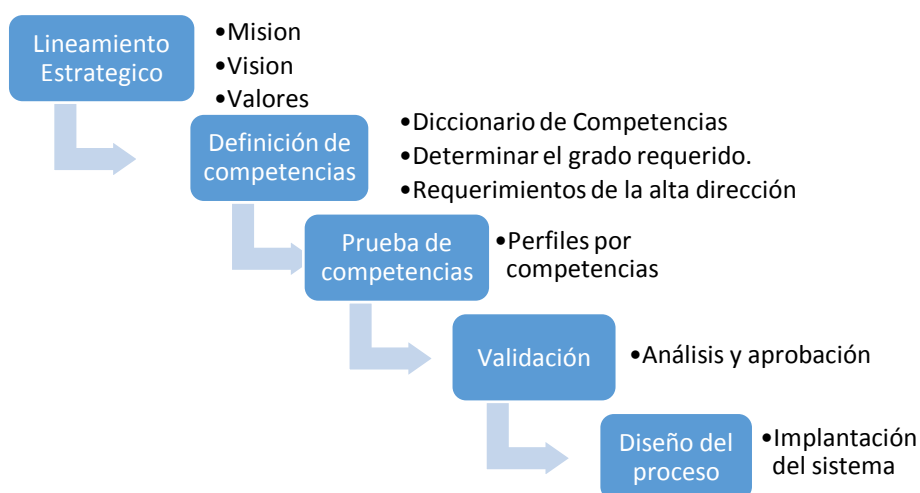


Figura 6. Pasos para la implementación del sistema de gestión por competencias.

Donde obtendremos los siguientes entregables:

1. Diccionario de competencias
2. Competencias requeridas por los altos mandos de la organización.
3. Resultados de la entrevistas focalizadas (BEI)
4. Perfiles profesionales por competencias
5. Sistema de evaluación por competencias

### Primer filtro: selección de competencias para la constructora

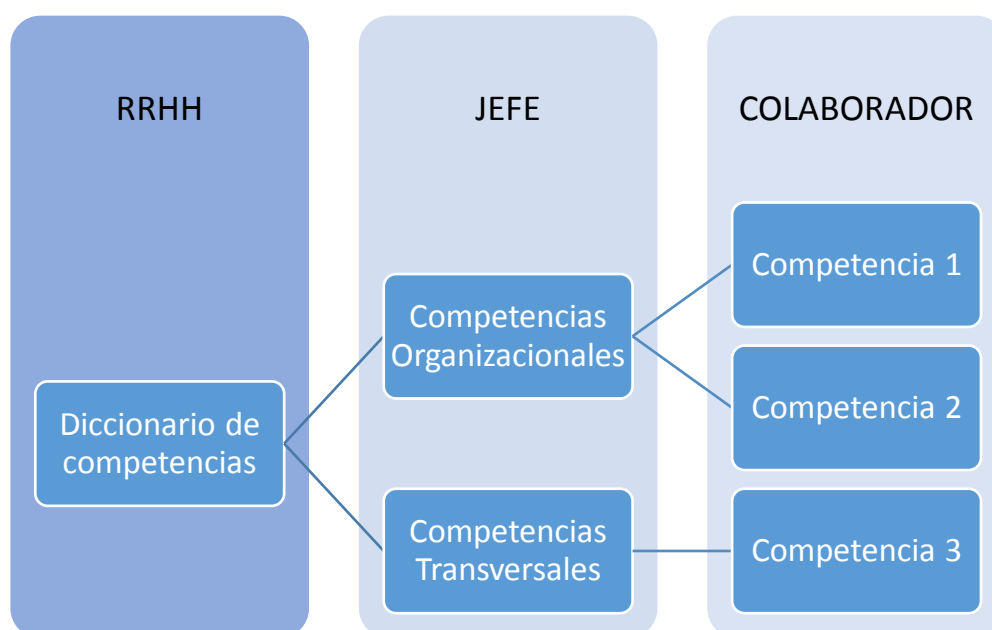
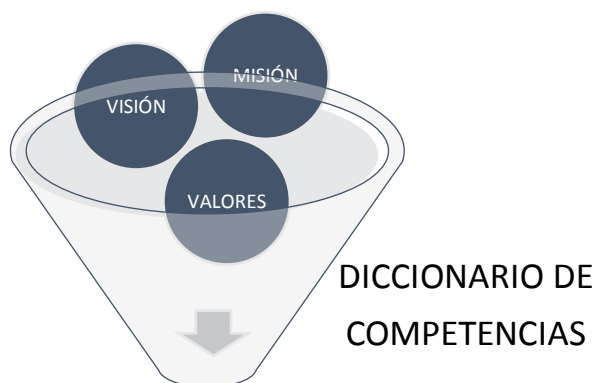


Figura 7. Competencias para la constructora



**Figura 8. Misión, visión y valores de la empresa para determinar las competencias requeridas.**

Los lineamientos que manejaremos para considerar las competencias de la empresa, deberán seguir las tendencias de buenas prácticas de construcción y del cuidado del medio ambiente.

| LINEAMIENTO       | CONCEPTO  |
|-------------------|---|
| PRODUCTIVIDAD     | Utilizar eficientemente la energía suministrada en los procesos.              |
| LEAN CONSTRUCTION | Minimizar los desperdicios en los flujos de los procesos.                     |
| MEDIO AMBIENTE    | Utilizar materiales de construcción y maquinarias con bajo impacto ambiental. |

**Tabla 6. Lineamientos para considerar las competencias de la empresa.**

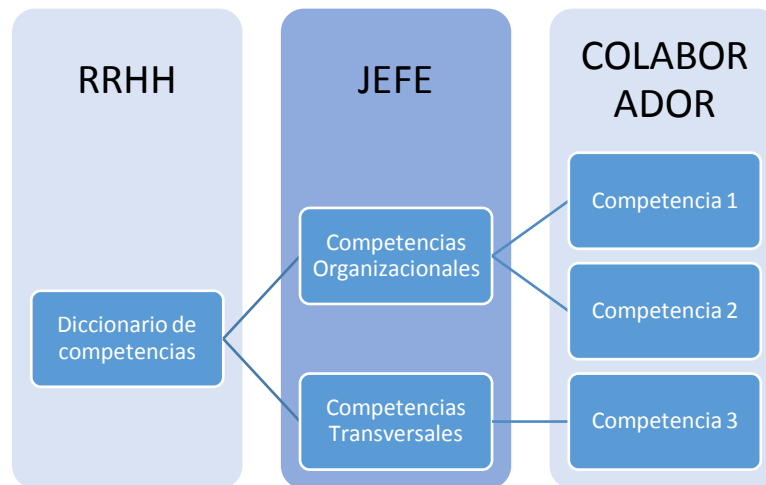
Basándose en el rubro de construcción e inmobiliaria de la empresa se ha considerado seleccionar y describir una lista de competencias así como el tipo de competencias detalladas en el diccionario de competencias, todo ello con la finalidad aplicativa para esta investigación.

Se realizó el primer filtro para determinar las competencias que la organización requiere de sus colaboradores. Apoyándose en los lineamientos estratégicos de la organización establecidos por los altos mandos.

Por ello se elaboró el diccionario con 43 competencias descritas en el anexo.

**Segundo filtro: Competencias requeridas por la alta dirección**

El segundo filtro para determinar las competencias requeridas por la empresa para sus colaboradores se realiza mediante entrevistas con los jefes y alta dirección así como las entrevistas con los mismos trabajadores.



**Figura 9. Filtro de competencias**

Fuente: Elaboración propia

## Modelo Genérico de Competencias

De acuerdo a los resultados obtenidos con las investigaciones en base al método BEI, se encuentran una serie de competencias definidas del éxito profesional a las cuales se les denomina competencias genéricas.

Las conductas competentes son, según McClelland, el resultado de la combinación de uno o más motivos:

**a. Competencia de logro y acción:**

1. Orientación al logro.
2. Iniciativa
3. Orientación al orden y la calidad
4. Búsqueda de información

**b. Competencia de servicio**

5. Sensibilidad Interpersonal
6. Orientación hacia el cliente.

**c. Competencias de influencia**

7. Persuasión e impacto personal
8. Conocimiento Organizacional
9. Construcción de relaciones

**d. Competencias Directivas**

- 10. Desarrollo de personas
- 11. Dirección de personas
- 12. Trabajo en equipo
- 13. Liderazgo

**e. Competencias de Dominio Personal**

- 14. Confianza en sí mismo
- 15. Autocontrol
- 16. Flexibilidad
- 17. Tenacidad.
- 18. Compromiso con la organización

**f. Competencias Cognitivas**

- 19. Aprendizaje
- 20. Pensamiento Analítico

Para determinar el grado requerido (en porcentaje) se realizó entrevistas con la alta dirección y los jefes inmediatos superiores.

Consideramos la siguiente nomenclatura para definir los grados de competencias:

| GRADO DE COMPETENCIA |                  |   |
|----------------------|------------------|---|
| CÓDIGO               | GRADO            | DEFINICION  |
| SO                   | SOBRESALIENTE    | Se reconoce la competencia. La utiliza para generar valor y motivación en el equipo.          |
| SA                   | SATISFECHO       | Se reconoce la competencia. La transmite pero no la utiliza para generar valor en la empresa. |
| NM                   | NECESITA MEJORAR | Se reconoce la competencia, sin embargo no la utiliza para optimizar                          |
| NS                   | NO SATISFECHO    | El equipo de trabajo al cual pertenece no reconoce la competencia.                            |

**Tabla 7. Grados de competencia**

Fuente: Elaboración propia

Consideraremos para ello una categorización en niveles jerárquicos y así establecemos el grado de competencia que requiere cada puesto en la empresa.

### Entrevistas con la alta dirección de la constructora

Los directivos de la constructora definieron las siguientes competencias necesarias para cada puesto. Clasificando así el rango de competencia para cada perfil.

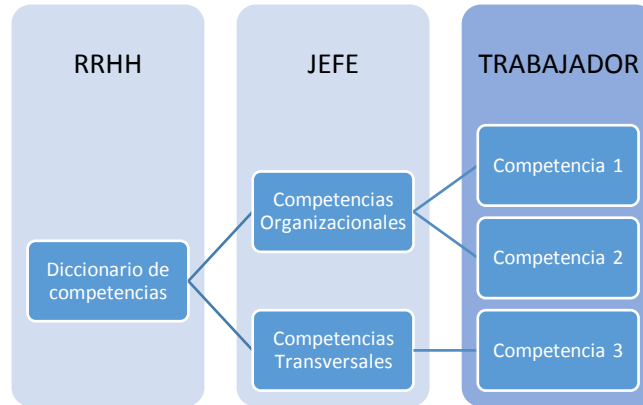
| NIVEL      | PUESTO                                  | GRADO DE COMPETENCIA |            |                  |               |
|------------|---|----------------------|------------|------------------|---------------|
|            |   | SOBRE SALIENTE       | SATISFECHO | NECESITA MEJORAR | NO SATISFECHO |
| SUPERIOR   | GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES | 85 %                 | 80 %       | 70 %             | 65 %          |
|            | COORDINADOR ZONAL                       | 80 %                 | 75 %       | 70 %             | 65 %          |
| INTERMEDIO | CONTADOR GENERAL                        | 65 %                 | 60 %       | 55 %             | 50 %          |
|            | SUPERVISOR DE OBRA                      | 75 %                 | 70 %       | 65 %             | 60 %          |
|            | RESPONSABLE LEGAL                       | 70 %                 | 65 %       | 60 %             | 55 %          |
| INICIAL    | ASISTENTE CONTABLE                      | 60 %                 | 55 %       | 50 %             | 45 %          |
|            | ASISTENTE TÉCNICO                       | 60 %                 | 55 %       | 50 %             | 45 %          |
|            | ARQUITECTO                              | 65 %                 | 55 %       | 50 %             | 45 %          |
|            | SECRETARIA DE GERENCIA                  | 55 %                 | 50 %       | 45 %             | 40 %          |

**Tabla 8. Grados de competencia por cada perfil.**

Fuente: Elaboración Propia



**Tercer filtro: entrevistas con el personal – aplicación del BEI**



**Figura 10. Grados de competencia**

Fuente: Elaboración propia

Utilizaremos las entrevistas por incidente críticos BEI para completar las competencias necesarias que debe poseer el personal en la empresa.



**Figura 11. Competencias necesarias que debe poseer el personal en la empresa.**

Fuente: Elaboración propia

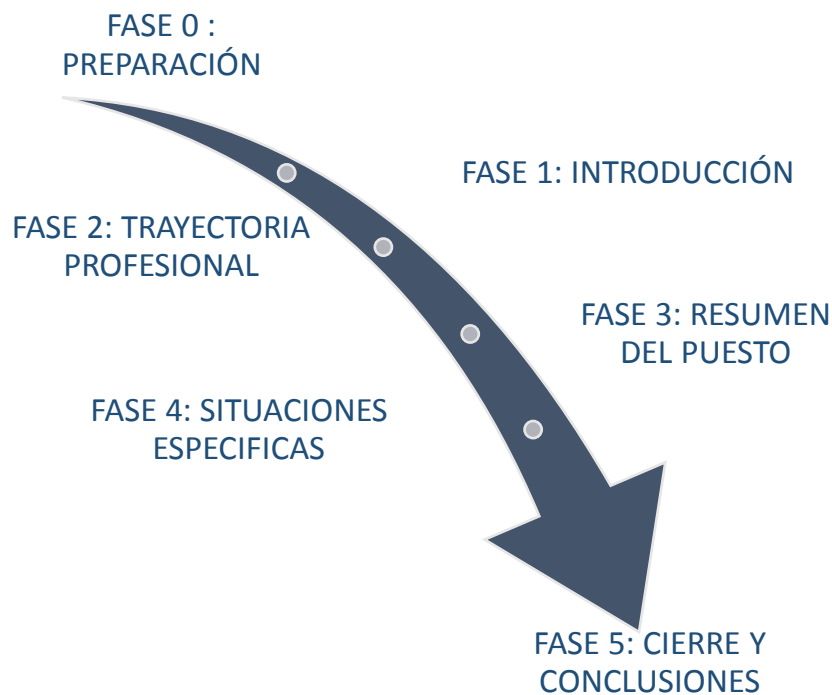
Tomando como referencia a SPENCER & SPENCER, se observan 5 pasos para entrevistar al colaborador bajo la metodología de entrevistas focalizadas.



**Figura 12. Pasos para entrevistar al colaborador bajo la metodología de entrevistas focalizadas.**

## Pasos para la implementación de las entrevistas focalizadas

Las conductas competentes son, según McClelland, el resultado de la combinación de uno o más motivos. La entrevista de incidentes críticos se realiza mediante los siguientes pasos:



**Figura 13. Diagrama de las Fases para entrevistar al colaborador bajo la metodología de entrevistas focalizadas.**

Finalmente se decidió aplicar la metodología según McClelland. En donde las entrevistas se realizaran bajo la siguiente estructura a modo de fases:

| FASE | CONCEPTO                            | METODOLOGÍA  |
|------|-------------------------------------|--|
| 0    | PREPARACIÓN                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisamos la descripción del puesto.</li> <li>b. Familiarizamos con las competencias.</li> <li>c. Revisamos el CV del entrevistado.</li> </ul>   |
| 1    | INTRODUCCIÓN                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Explicar el objetivo de la entrevista.</li> <li>b. Explicar la estructura de la entrevista.</li> <li>c. Informar la confidencialidad de la información brindada.</li> </ul>  |
| 2    | TRAYECTORIA PROFESIONAL             | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pide resumir su CV brevemente.</li> <li>b. Anota posibles competencias desarrolladas en su experiencia.</li> </ul>   |
| 3    | RESUMEN DEL PUESTO ACTUAL           | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Resume el puesto actual.</li> <li>b. Revisan los anteriores puestos.</li> </ul>  |
| 4    | SITUACIONES ESPECIFICAS Y RECIENTES | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Explicar un ejemplo de situación.</li> <li>b. Solicitar situaciones que demuestre sus tres virtudes.</li> <li>c. Solicitar situaciones que demuestren sus 3 defectos.</li> <li>d. Realizamos preguntas específicas respecto a las competencias requeridas que queremos identificar.</li> </ul> |
| 5    | CIERRE Y CONCLUSIONES               | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Preguntas finales</li> <li>b. Agradecer el tiempo.</li> </ul>  |

**Tabla 9. Fases para entrevistar al colaborador bajo la metodología de entrevistas focalizadas.**

Para determinar las competencias necesarias, se realizará un benchmarking con los resultados de ambas investigaciones:

| FUENTE             | MEDIO                       |
|--------------------|-----------------------------|
| AD: ALTA DIRECCION | REUNIONES Y ENTREVISTAS     |
| P: PERSONAL        | ENTREVISTAS FOCALIZADAS BEI |

**Tabla 10. Benchmarking para determinar las competencias necesarias**

Cabe señalar que las competencias que estamos investigando se refieren a las competencias organizacionales y transversales.

A su vez realizamos la segmentación de competencias de acuerdo a su respectiva categoría de competencias genéricas.

#### COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOGRO Y ACCIÓN:

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Orientación al logro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación al logro</li> </ul> | <b>Iniciativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de criterio</li> <li>• Innovación/Creatividad</li> </ul> | <b>Orientación al orden y la calidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de trabajo</li> </ul> | <b>Busqueda de la Información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busqueda de la información</li> </ul> |
|---|---|---|--|

#### COMPETENCIAS GENÉRICAS DE SERVICIO:

|  |   |
|--|---|
| <b>Sensibilidad Interpersonal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de servicio</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Comunicativo</li> </ul> | <b>Orientación al cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de servicio</li> <li>• Asertivo</li> <li>• Comunicativo</li> </ul> |
|--|---|

#### COMPETENCIAS GENÉRICAS DE INFLUENCIA:

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Persuasión e impacto personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> </ul> | <b>Conocimiento Organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del puesto</li> </ul> | <b>Construcción de relaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking</li> </ul> |
|---|--|--|

#### COMPETENCIAS DIRECTIVAS:

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Desarrollo de personas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Capacidad de Interrelación</li> </ul> | <b>Dirección de personas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Dirección de personas</li> </ul> | <b>Trabajo en equipo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> </ul> |
|--|--|---|

### COMPETENCIAS DE DOMINIO PERSONAL:

| Confianza en sí mismo  | Autocontrol  | Flexibilidad  | Tenacidad  | Compromiso con la organización   |
|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Organizado</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Autocontrol emocional</li> <li>• Actuación bajo presión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Análisis de problemas y criterio en la toma de decisiones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Compromiso con la compañía</li> </ul> |

### COMPETENCIAS GENÉRICAS COGNITIVAS:

| Aprendizaje  | Pensamiento Analítico  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y concentración</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Planificación</li> <li>• Pensamiento analítico</li> </ul> |

Categorización de competencias genéricas con las seleccionadas en el diccionario de competencias, ver anexo. Así como el formato utilizado para realizar las entrevistas por incidentes críticos BEI, ver anexo.

### Perfil: Gerente de Administración y Operaciones

| FILTRO | COMPETENCIA GENERICA              | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS          |                            |                        |
|--------|-----------------------------------|----|----|----|----|----------------------------------|----------------------------|------------------------|
| AD     | Orientación al logro              | X  |    |    |    | Responsabilidad                  | Orientación al logro       |                        |
| AD     | Orientación al orden y la calidad |    | X  |    |    | Calidad de trabajo               |                            |                        |
| P      | Persuasión e impacto personal     | X  |    |    |    | Impacto e influencia             |                            |                        |
| AD     | Conocimiento Organizacional       | X  |    |    |    | Conocimiento del puesto          |                            |                        |
| AD     | Construcción de relaciones        |    | X  |    |    | Networking                       |                            |                        |
| AD     | Desarrollo de personas            | X  |    |    |    | Comunicación                     | Capacidad de Interrelación |                        |
| AD     | Dirección de personas             |    | X  |    |    | Desarrollo de personas           | Dirección de personas      |                        |
| AD     | Liderazgo                         | X  |    |    |    | Liderazgo                        | Empatía                    |                        |
| P      | Confianza en sí mismo             | X  |    |    |    | Proactividad                     | Organizado                 | Toma de decisiones     |
| P      | Autocontrol                       | X  |    |    |    | Autoconfianza                    | Autocontrol emocional      | Actuación bajo presión |
| AD     | Compromiso con la organización    | X  |    |    |    | Confidencialidad                 | Compromiso con la compañía |                        |
| AD     | Pensamiento Analítico             | X  |    |    |    | Capacidad de Análisis y Síntesis | Planificación              | Pensamiento analítico  |

Tabla 11. Perfil gerente de administración y operaciones

Dentro de las evaluaciones al Gerente de Administración y Operaciones se observó que las competencias de confianza en sí mismo y autocontrol lo llevaron a fortalecer su gestión en el año 2016.

Así como la persuasión que utiliza para manejar negociaciones con los proveedores para ampliar el margen sirvieron de mucha ayuda para generar ahorros.

### Perfil: coordinador zonal

| FILTRO | COMPETENCIA<br>GENERICA       | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS          |                       |                        |
|--------|-------------------------------|----|----|----|----|----------------------------------|-----------------------|------------------------|
| AD     | Orientación al logro          |    | X  |    |    | Responsabilidad                  | Orientación al logro  |                        |
| AD     | Persuasión e impacto personal | X  |    |    |    | Impacto e influencia             |                       |                        |
| AD     | Conocimiento Organizacional   |    | X  |    |    | Conocimiento del puesto          |                       |                        |
| P      | Construcción de relaciones    | X  |    |    |    | Networking                       |                       |                        |
| AD     | Dirección de personas         | X  |    |    |    | Desarrollo de personas           | Dirección de personas |                        |
| AD     | Liderazgo                     | X  |    |    |    | Liderazgo                        | Empatía               |                        |
| AD     | Confianza en sí mismo         | X  |    |    |    | Proactividad                     | Organizado            | Toma de decisiones     |
| AD     | Autocontrol                   | X  |    |    |    | Autoconfianza                    | Autocontrol emocional | Actuación bajo presión |
| P      | Pensamiento Analítico         |    | X  |    |    | Capacidad de Análisis y Síntesis | Planificación         | Pensamiento analítico  |

**Tabla 12. Perfil Coordinador zonal**

El coordinador zonal brindo situaciones que mostraron su alto nivel de pensamiento analítico para tomar decisiones en la construcción de las viviendas. Además observo como la construcción de relaciones en las provincias permitía que genere vínculos que finalmente se traducían en canales de comunicación efectivos sobre los entregables del proyecto, los alcances y los límites del mismo.

### Perfil: Contador general

| FILTRO | COMPETENCIA<br>GENÉRICA           | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS          |                                |                       |
|--------|-----------------------------------|----|----|----|----|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| AD     | Orientación al logro              |    | X  |    |    | Responsabilidad                  | Orientación al logro           |                       |
| AD     | Orientación al orden y la calidad |    | X  |    |    | Calidad de trabajo               |                                |                       |
| P      | Persuasión e impacto personal     | X  |    |    |    | Impacto e influencia             |                                |                       |
| AD     | Conocimiento Organizacional       |    | X  |    |    | Conocimiento del puesto          |                                |                       |
| AD     | Dirección de personas             | X  |    |    |    | Desarrollo de personas           | Dirección de personas          |                       |
| P      | Trabajo en equipo                 | X  |    |    |    | Escucha activa                   | Capacidad de trabajo en equipo |                       |
| P      | Liderazgo                         |    | X  |    |    | Liderazgo                        | Empatía                        |                       |
| AD     | Confianza en sí mismo             | X  |    |    |    | Proactividad                     | Organizado                     | Toma de decisiones    |
| P      | Tenacidad                         |    | X  |    |    | Disciplina                       |                                |                       |
| AD     | Pensamiento Analítico             | X  |    |    |    | Capacidad de Análisis y Síntesis | Planificación                  | Pensamiento Analítico |

**Tabla 13. Perfil Contador general**

El contador general resalto por las situaciones que permitían ser exacto, anticiparse y saber compartir los estados financieros en la empresa de la manera correcta. Demostrando así las competencias de: tenacidad, Liderazgo y persuasión e impacto personal.

### Perfil: Supervisor De Obra

| FILTRO | COMPETENCIA GENERALICA         | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS          |
|--------|--------------------------------|----|----|----|----|----------------------------------|
| AD     | Orientación al logro           | X  |    |    |    | Responsabilidad                  |
| P      | Confianza en sí mismo          | X  |    |    |    | Proactividad                     |
| AD     | Autocontrol                    | X  |    |    |    | Autoconfianza                    |
| AD     | Flexibilidad                   |    | X  |    |    | Flexibilidad                     |
| AD     | Tenacidad                      |    | X  |    |    | Disciplina                       |
| AD     | Compromiso con la organización | X  |    |    |    | Confidencialidad                 |
| AD     | Pensamiento Analítico          | X  |    |    |    | Capacidad de Análisis y Síntesis |

**Tabla 14. Perfil Supervisor de Obra**

El supervisor de obra se mostró como una persona que debe tener confianza en sí mismo, ya que de su gestión en construcción depende el éxito de todo el proyecto, y si en algún momento debe tomar una decisión, esta debe ser confiando en su capacidad y preparación.

La alta dirección requiere de él que logre el objetivo y que su gestión cumpla con los tiempos establecidos considerando los lineamientos estratégicos de la empresa.

### Perfil: Responsable legal

| FILTRO | COMPETENCIA GENERALICA            | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS          |
|--------|-----------------------------------|----|----|----|----|----------------------------------|
| P      | Orientación al logro              | X  |    |    |    | Responsabilidad                  |
| AD     | Orientación al orden y la calidad |    | X  |    |    | Calidad de trabajo               |
| AD     | Conocimiento organizacional       |    | X  |    |    | Conocimiento del puesto          |
| P      | Dirección de personas             |    | X  |    |    | Desarrollo de personas           |
| AD     | Trabajo en equipo                 |    | X  |    |    | Escucha activa                   |
| P      | Confianza en sí mismo             | X  |    |    |    | Proactividad                     |
| P      | Autocontrol                       |    | X  |    |    | Autoconfianza                    |
| AD     | Compromiso con la organización    | X  |    |    |    | Confidencialidad                 |
| P      | Pensamiento analítico             | X  |    |    |    | Capacidad de Análisis y Síntesis |

**Tabla 15. Perfil Responsable legal**



La persona ocupando el puesto de responsable legal, debe demostrar un buen compromiso con la empresa según la alta dirección pero también de tener en cuenta un alto criterio en la toma de decisiones y para ello un pensamiento analítico en representar a la empresa en actividades que generen valor y no que perjudiquen el prestigio.

**Perfil: Asistente contable**

| FILTRO | COMPETENCIA GENERICA | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS                                       |
|--------|----------------------|----|----|----|----|---|
| P      | Iniciativa           | X  |    |    |    | Iniciativa<br>Capacidad de Criterio<br>Innovación/Creatividad |
| AD     | Trabajo en equipo    |    | X  |    |    | Escucha activa<br>Capacidad de trabajo en equipo              |
| AD     | Tenacidad            |    | X  |    |    | Disciplina  |
| AD     | Aprendizaje          | X  |    |    |    | Atención y concentración                                      |

**Tabla 16. Perfil Asistente contable**

Considerando que el asistente contable mantiene un soporte constante al contador general su mayor competencia debe ser el aprendizaje constante según la alta dirección si como para el mismo personal debe ser la iniciativa en brindar soluciones claras o recomendar nuevos procedimientos de trabajo.

**Perfil: Asistente técnico**

| FILTRO | COMPETENCIA GENERICA           | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS                                       |
|--------|--------------------------------|----|----|----|----|---|
| P      | Iniciativa                     | X  |    |    |    | Iniciativa<br>Capacidad de Criterio<br>Innovación/Creatividad |
| AD     | Búsqueda de información        | X  |    |    |    | Búsqueda de información                                       |
| P      | Sensibilidad interpersonal     |    | X  |    |    | Disposición de servicio<br>Asertividad<br>Comunicativo        |
| P      | Tenacidad                      |    | X  |    |    | Disciplina  |
| AD     | Compromiso con la organización |    | X  |    |    | Confidencialidad<br>Compromiso con la compañía                |

**Tabla 17. Perfil Coordinador zonal**

### Perfil: Arquitecto

| FILTRO | COMPETENCIA GENERICA           | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS   |
|--------|--------------------------------|----|----|----|----|---|
| P      | Iniciativa                     |    | X  |    |    | Iniciativa      Capacidad de Criterio      Innovación/Creatividad |
| AD     | Búsqueda de información        |    | X  |    |    | Búsqueda de información   |
| AD     | Persuasión e impacto personal  | X  |    |    |    | Impacto e influencia  |
| AD     | Construcción de relaciones     | X  |    |    |    | Networking  |
| AD     | Compromiso con la organización | X  |    |    |    | Confidencialidad      Compromiso con la compañía                  |
| P      | Aprendizaje                    |    | X  |    |    | Atención y concentración  |

**Tabla 18. Perfil Arquitecto**

Los escenarios que el arquitecto demostraba permitieron identificar en que varias ocasiones la iniciativa de proponer mejoras en el diseño.

### Perfil: Secretaria

| FILTRO | COMPETENCIA GENERICA         | SO | SA | NM | NS | COMPETENCIAS REQUERIDAS   |
|--------|------------------------------|----|----|----|----|---|
| AD     | Iniciativa                   |    | X  |    |    | Iniciativa      Capacidad de Criterio      Innovación/Creatividad           |
| AD     | Búsqueda de información      | X  |    |    |    | Búsqueda de información   |
| AD     | Sensibilidad interpersonal   |    | X  |    |    | Disposición de servicio      Asertividad      Comunicativo                  |
| AD     | Orientación hacia el cliente | X  |    |    |    | Disposición de servicio      Orientación al cliente      Trato cordial      |
| P      | Flexibilidad                 |    | X  |    |    | Flexibilidad      Análisis de problemas y criterio en la toma de Decisiones |
| P      | Tenacidad                    |    | X  |    |    | Disciplina  |
| AD     | Aprendizaje                  | X  |    |    |    | Atención y concentración  |

**Tabla 19. Perfil Secretaria**

La secretaria de la empresa debe estar informándose de las nuevas tecnologías que le permitan abrir su canal de información respecto a nuestra empresa, para así lograr atender consultas por diferentes medios llámense: telefónicos, pagina web, whatsapp, etc.

Siempre buscar aprender de los procesos dinámicos que van variando en el tiempo y así generar valor desde el soporte a las demás áreas competentes.

Las competencias requeridas para cada perfil se determinaron mediante conversaciones con los jefes directo de cada puesto y con la alta dirección.

Sin embargo existen competencias importantes en los colaboradores que solo podríamos identificar si realizamos la entrevistas de incidentes críticos. Consideramos que los resultados obtenidos por la metodología de entrevistas BEI permitieron identificar las competencias desarrolladas que poseen cada perfil actualmente. Considerando que todos poseen las mismas competencias sin embargo algunos al nivel requerido por la empresa.



**Figura 14. Competencias Requeridas**

Fuente: Elaboración propia

Todo ello con la finalidad de realizar los perfiles por competencias correctos, considerando los resultados anteriormente señalados.

Una vez relacionadas nuestras competencias con las competencias genéricas, elaboramos los perfiles por competencias que requiere la empresa.

### 3.1.3 Desarrollo del sistema de evaluación por competencias

#### 3.1.3.1 El criterio de evaluación

Evaluaremos al personal en los siguientes niveles según su eficiencia frente a las competencias exigidas por la empresa, considerándose así que todo colaborador posee las competencias requeridas pero no todos la poseen en un nivel de desarrollo exigido por la empresa:

|                                      | No satisfecho<br>1 | Necesita mejorar<br>2 | Satisfecho<br>3 | Sobresaliente<br>4 |
|--------------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|
| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |                    |                       |                 |                    |
| O1                                   |                    |                       |                 |                    |
| O2                                   |                    |                       |                 |                    |
| O3                                   |                    |                       |                 |                    |
| O4                                   |                    |                       |                 |                    |
| O5                                   |                    |                       |                 |                    |
| O6                                   |                    |                       |                 |                    |
| O7                                   |                    |                       |                 |                    |
| O8                                   |                    |                       |                 |                    |

**Figura 15. Competencias Organizacionales**

Fuente: Elaboración propia

Ponderaremos el promedio obtenido por las competencias organizacionales en un 40% de la calificación final. Ya que estas competencias son importantes para el labora del puesto de trabajo.

|                                   | Sobresaliente | Satisfecho | Necesita mejorar | No satisfecho |
|-----------------------------------|---------------|------------|------------------|---------------|
| <b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b> |               |            |                  |               |
| O1                                |               |            |                  |               |
| O2                                |               |            |                  |               |
| O3                                |               |            |                  |               |
| O4                                |               |            |                  |               |
| O5                                |               |            |                  |               |
| O6                                |               |            |                  |               |
| O7                                |               |            |                  |               |
| O8                                |               |            |                  |               |

**Figura 16. Competencias Transversales**

Fuente: Elaboración propia

Así también, pondré el promedio obtenido por las competencias transversales en un 50% de la calificación final. Ya que estas competencias son significativas al interactuar con las demás áreas.

| COMPETENCIAS FUNCIONALES |  | Evaluación    |            |                  |               |
|--------------------------|--|---------------|------------|------------------|---------------|
|                          |  | Sobresaliente | Satisfecho | Necesita mejorar | No satisfecho |
| T1                       |  |               |            |                  |               |
| T2                       |  |               |            |                  |               |
| T3                       |  |               |            |                  |               |
| T4                       |  |               |            |                  |               |
| T5                       |  |               |            |                  |               |
| T6                       |  |               |            |                  |               |
| T7                       |  |               |            |                  |               |
| T8                       |  |               |            |                  |               |

**Figura 17. Competencias Funcionales**

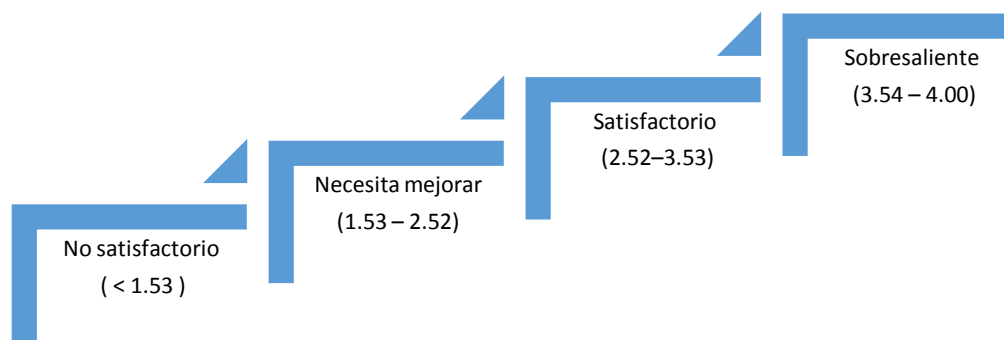
Fuente: Elaboración propia

Por último, las competencias funcionales las ponderaremos con un 10% de la nota final.

### 3.1.3.2 Calificación obtenida de la evaluación por competencias

NOTA AL 100% = 40% Competencias organizacionales + 50% Comportamiento transversal + 10 % Competencias funcionales

Calificación:



**Figura 18. Calificación de Evaluación por Competencia**

Fuente: Elaboración propia

Del resultado de la evaluación por competencias se tomara la decisión que corresponda.

### 3.1.3.3 Validación del sistema de gestión por competencias

La alta dirección observó el detalle de los perfiles y dado que la empresa no contaba con dicha documentación anteriormente, a continuación procedió a validar dicha información confirmando la veracidad de la información.

### 3.1.3.4 Indicador: Índice de Rotación de Personal (IRP)

El índice de rotación que se aplica en esta constructora para monitorear los resultados de las evaluaciones y está determinado por el número de trabajadores que se relacionan y cesan en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa mediante la siguiente fórmula matemática:

Castillo Aponte, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

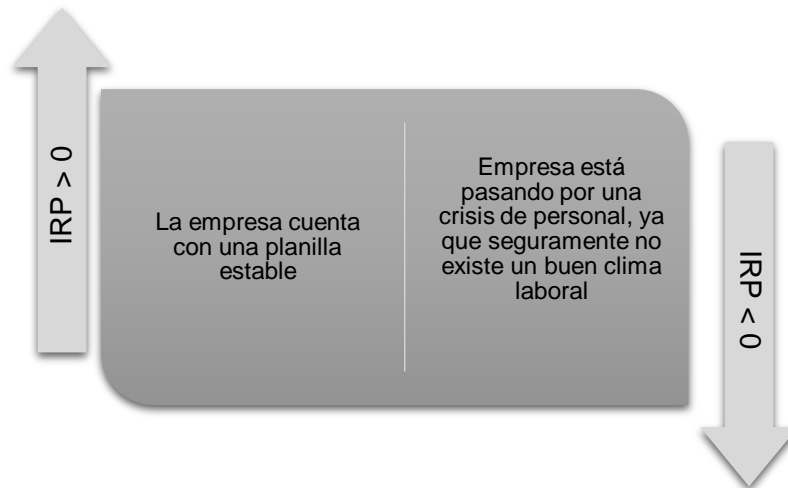
A: Número de personas contratadas durante el periodo

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

Periodo: Semestral.



**Figura 19. Índice de Rotación de Personal**

### 3.1.3.5 Indicador: índice de evaluación por competencias IEC)

El índice de evaluación por competencias aplica en esta constructora para monitorear los resultados de las evaluaciones y está determinado por el índice obtenido en la evaluación. El índice de evaluación por competencias se expresa mediante la siguiente fórmula matemática:

$$IEC = \text{Nota final de la evaluación}$$

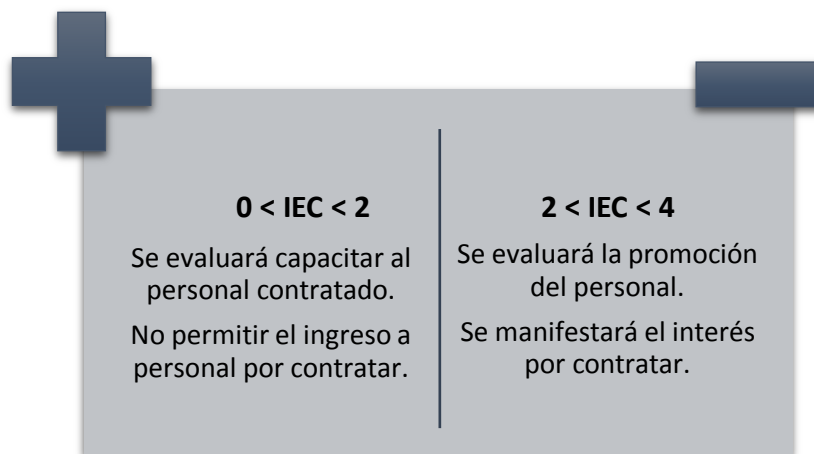


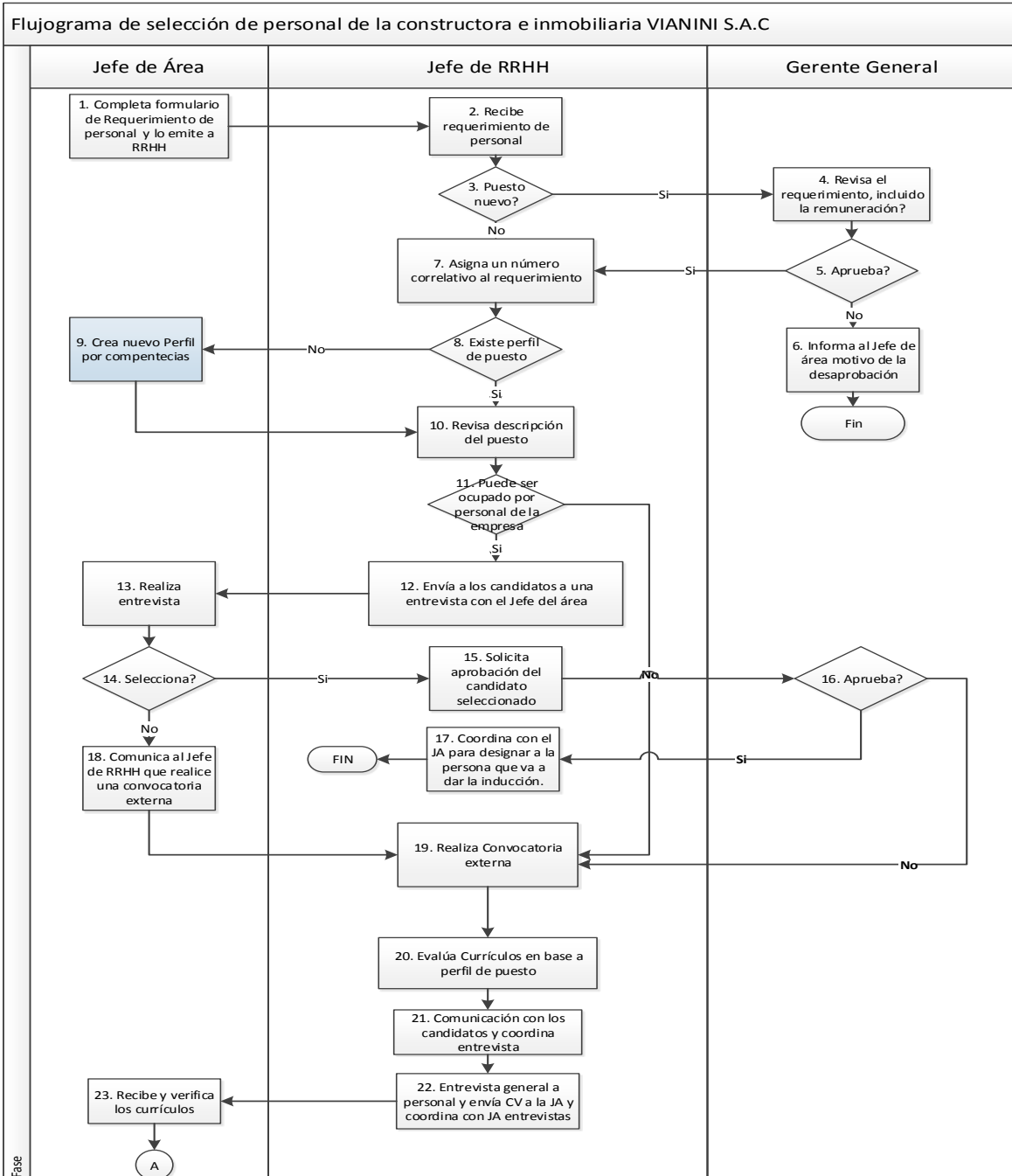
Figura 20. Índice de Evaluación por Competencia

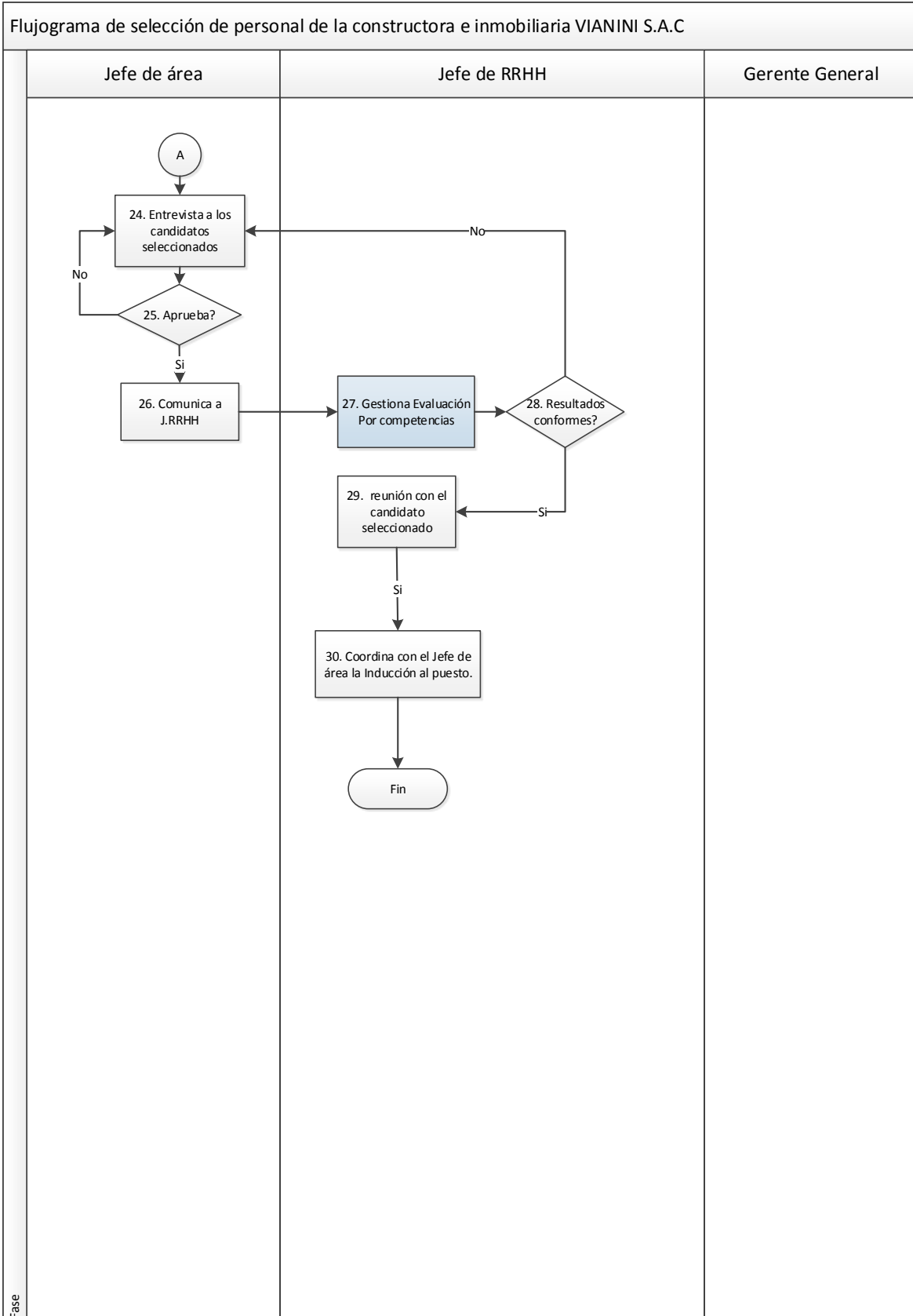
### Flujograma de elaboración de perfiles y evaluación por competencias

Para este estudio y basándonos en las competencias determinadas para cada perfil. Proponemos el siguiente flujograma útil para los jefes de área encargados de realizar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la constructora e inmobiliaria VIANINI S.A.C. En donde se evaluará a los candidatos utilizando el formato de evaluación de personal.

En el presente capítulo se proponen indicadores de gestión, los cuales se presentan detalladamente para la interpretación de los resultados de la evaluación por competencias. Así como también para determinar las decisiones a tomar según sea el caso.







### 3.1.4 Desarrollo del costo beneficio producto de la implementación del sistema de evaluación por competencia

Las programaciones semanales se obtienen de la Proyección de ejecución de viviendas para nuestro caso las programaciones semanales se realizaban todos los viernes en una reunión entre el Ingeniero Zonal y los ingenieros de obra. El Ingeniero Zonal en coordinación con el Administrador de oficina son los responsables de gestionar los recursos y por consiguiente en cada reunión se establecían las actividades que se programaran en la semana.

Como se puede ver el formato de Proyección de ejecución de Viviendas, la programación semanal que se utiliza en la empresa tiene partes designada al seguimiento y trámites Administrativos del Proyecto en la cual están involucradas todas las áreas de la empresa.


|           |                    |  |   | FORMATO N°18            |                      | PROYECCION DE EJECUCION DE VIVIENDAS |  |           |
|-----------|--------------------|---|---|-------------------------|----------------------|--------------------------------------|--|-----------|
|           |                    |   |   | PERIODO                 | 6 MESES              |                                      |  |           |
|           |                    |   |   | CANTIDAD DE MODULOS     | 40 VIS AL MES        |                                      |  |           |
|           |                    |   |   | COORDINADOR ZONAL       |                      |                                      |  |           |
|           |                    |   |   | COORDINADOR OBRA        |                      |                                      |  |           |
| TIEMPO    | SEMANA 1           | SEMANA 2  | SEMANA 3  | SEMANA 4                | SEMANA 5             | SEMANA 6                             | SEMANA 7   | SEMANA 8  |
| 6 meses   | L-S                | L-S   | L-S   | L-S                     | L-S                  | L-S                                  | L-S  | L-S       |
| 1RA ETAPA | FIRMA DE CONTRATOS | ELEGIBILIDAD FORMULARIO EN LINEA  | ARMADO DE EXPEDIENTE PARA EL FMVI PU,HR,Copia Literal,Buena, Registral,Lic. Constr. Planos, ETC.) |                         |                      |                                      | EXP. COMP. Ingresado al FMV - OBTENCION DE CODIGOS     |           |
|           | SEMANA 9           | SEMANA 10   | SEMANA 11   | SEMANA 12               | SEMANA 13            | SEMANA 14                            | SEMANA 15  | SEMANA 16 |
|           | L-S                | L-S   | L-S   | L-S                     | L-S                  | L-S                                  | L-S  | L-S       |
| 1RA ETAPA | DEPOSITO DE AHORRO |   | GENERACION DE CARTA FIANZA  | INGRESO DE CARTA FIANZA | PROCESO CONSTRUCTIVO |                                      |  |           |
|           | SEMANA 17          | SEMANA 18   | SEMANA 19   | SEMANA 20               | SEMANA 21            | SEMANA 22                            | SEMANA 23  | SEMANA 24 |
|           | L-S                | L-S   | L-S   | L-S                     | L-S                  | L-S                                  | L-S  | L-S       |
| 1RA ETAPA | PLANIFICACION      |   | PROCESO CONSTRUCTIVO  |                         |                      | FINALIZACION DE OBRAS                | DEVOLUCION DE CARTA FIANZA Y LIBERACION DE RETENCIONES |           |

Figura 21. Proyección de Ejecución de Viviendas

#### Productividad

La Programación de Ejecución de viviendas es un formato de Supervisión de la productividad que simboliza la continuación y control de lo que se hizo al inicio del proyecto hasta el final del mismo.

En este formato se analiza las semanas de trabajo asignadas para todas las partidas de los proyectos, tiene como finalidad llevar un registro permanente de los procedimientos obtenidos durante la ejecución de la obra.

Como sabemos la variabilidad influye en demasía en los proyectos de construcción, de no ser así se cumpliría en su totalidad lo que anticipamos al inicio del proyecto, pero debido a los

efectos de la variabilidad y demás problemas administrativos y logísticos que se presentan en los proyectos la producción diaria puede variar, ya sea porque se atrasaron los materiales en llegar, descoordinaciones, ordenes de compras no atendidas, retrasos en los requerimientos. Ver anexo Programación de Ejecución y Planillas.

| PROYECTO SUR I - NAZCA |        |        |      |              |               |               |
|------------------------|--------|--------|------|--------------|---------------|---------------|
|                        | DIARIO | NUMERO | DIAS | TOTAL DIARIO | TOTAL SEMANAL | TOTAL MENSUAL |
| <b>SUPERVISOR</b>      | 200    | 2      | 6    | 400          | 2,400.00      | 9,600.00      |
| <b>MAESTRO</b>         | 150    | 2      | 6    | 300          | 1,800.00      | 7,200.00      |
| <b>OPERARIO</b>        | 70     | 5      | 6    | 350          | 2,100.00      | 8,400.00      |
| <b>OFICIAL</b>         | 60     | 7      | 6    | 420          | 2,520.00      | 10,080.00     |
| <b>PEON</b>            | 50     | 14     | 6    | 700          | 4,200.00      | 16,800.00     |
| <b>TOTAL</b>           |        |        |      | 2,170.00     | 13,020.00     | 52,080.00     |

|              |                |  |  |        |     |          |
|--------------|----------------|--|--|--------|-----|----------|
| <b>TOTAL</b> | <b>30 días</b> |  |  |        |     |          |
|              |                |  |  | 52,080 | 36% | 18,749   |
|              |                |  |  |        | 19% | 9,895.20 |

| PROYECTO SUR I - NAZCA           |                |  |
|----------------------------------|----------------|--|
| IMPLEMENTACION DEL AREA DE RR.HH |                | AHORRO DE MANO DE OBRA MENSUAL CON LA IMPLEMENTACION |
| AREA RR.HH                       | SUELDO MENSUAL |  |
| Jefe der Área                    | 4,000.00       | 8,853.60   |
| Capacitaciones                   | 1,500.00       |  |

| PROYECTO SUR I - NAZCA  |          |                  |           |
|-------------------------|----------|------------------|-----------|
| AHORRO (IMPLEMENTACION) | 8,853.60 | AHORRO DEL 1 MES | 3,353.60  |
| COSTO DE IMPLEMENTACION | 5,500.00 | AHORRO ANUAL     | 40,243.20 |

Tabla 20. Costo Beneficio producto de la implementación Proyecto Nazca

| PROYECTO SUR II - ICA |            |        |      |                 |                  |                          |                                      |
|-----------------------|------------|--------|------|-----------------|------------------|--------------------------|--------------------------------------|
|                       | DIARIO S/. | NUMERO | DIAS | TOTAL DIARIO    | TOTAL SEMANAL    | TOTAL MENSUAL            |                                      |
| <b>SUPERVISOR</b>     | 200        | 2      | 6    | 400             | 2,400.00         | 9,600.00                 |                                      |
| <b>MAESTRO</b>        | 150        | 2      | 6    | 300             | 1,800.00         | 7,200.00                 |                                      |
| <b>OPERARIO</b>       | 70         | 7      | 6    | 490             | 2,940.00         | 11,760.00                |                                      |
| <b>OFICIAL</b>        | 60         | 9      | 6    | 540             | 3,240.00         | 12,960.00                |                                      |
| <b>PEON</b>           | 50         | 18     | 6    | 900             | 5,400.00         | 21,600.00                |                                      |
| <b>TOTAL</b>          |            |        |      | <b>2,630.00</b> | <b>15,780.00</b> | <b>63,120.00</b>         |                                      |
| <b>TOTAL</b>          |            |        |      | <b>30 días</b>  | <b>63,120</b>    | <b>36%</b><br><b>19%</b> | <b>22,723.20</b><br><b>11,992.80</b> |

| PROYECTO SUR II – ICA            |  |           |
|----------------------------------|--|-----------|
| IMPLEMENTACION DEL AREA DE RR.HH | AHORRO DE MANO DE OBRA MENSUAL CON LA IMPLEMENTACION |           |
| AREA RR.HH                       | SUELDO MENSUAL                                       |           |
| Jefe der Área                    | 0.00   | 10,730.40 |
| Capacitaciones                   | 0.00   |           |

| PROYECTO SUR II – ICA   |           |                  |            |
|-------------------------|-----------|------------------|------------|
| AHORRO (IMPLEMENTACION) | 10,730.40 | AHORRO DEL 1 MES | 10,730.40  |
| COSTO DE IMPLEMENTACION | 0.00      | AHORRO ANUAL     | 128,764.80 |

Tabla 21. Costo Beneficio producto de la implementación Proyecto Ica

| COSTOS MENSUL MANO DE OBRA: SUR I - NAZCA - SUR II – ICA |            |                          |           |
|--|------------|--------------------------|-----------|
| COSTO SIN IMPLEMENTACION                                 | 115,200.00 | COSTO CON IMPLEMENTACION | 95,616.00 |
| TOTAL AHORRO MENSUAL                                     | 19,584.00  |                          |           |
| TOTAL AHORRO ANUAL                                       | 235,008.00 |                          |           |

Tabla 22. Costo Beneficio producto de la implementación Proyectos Ica - Nazca

Comparando con los resultados que muestra Virgilio Ghio de mediciones realizadas en Perú sin la aplicación de la filosofía Lean Construction en el 2001 de los trabajos productivo, trabajo contributivo y trabajos no contributivo (TP = 28%, TC = 36% y TNC = 36%).

El costo de mano de obra de la construcción de los proyectos de vivienda nazca - Ica, se concluyeron con un monto de S/. 115,200.00, en el plazo de nueve semanas. De acuerdo a nuestra investigación y amparándonos en la investigación de Guzmán (2014), (TP = 40%, TC = 41% y TNC = 19%) en la cual define que la filosofía Lean Construction genera resultados positivos en los proyectos, los cuales repercuten en ahorros para la empresa y por consiguiente incrementan sus ganancias.

La empresa constructora e Inmobiliaria Vanini s.a.c. con la implementación del sistema de evaluación por competencias para la mejorara de los Procesos del área de Recursos Humanos, y la filosofía Lean Construction reducirá el trabajo no contributivo y los costos de mano de obra del proyecto en un 17% lo cual representa una baja del presupuesto mensual a S/. 95,616.00 produciéndose un ahorro mensual de S/.19,584.00.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Resultados

Los resultados que deseamos obtener con la implementación del sistema de evaluación por competencias en el Área de Recursos Humanos, para mejorar la productividad y eficiencia de los Proyectos:

Ahorro del 17% con respecto al Trabajo No Contributorio.

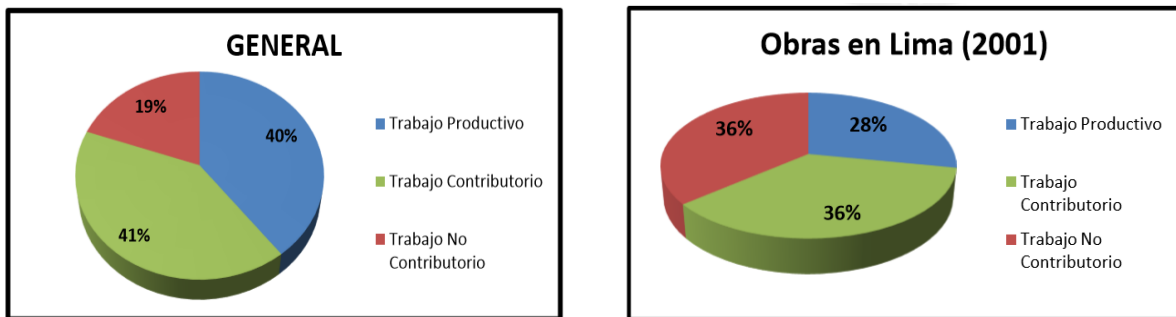


Figura 22. Nivel General de Actividad Proyecto Barranco 360 (Fuente propia) Figura 23. Estadística publicada por Virgilio Ghio sobre 50 obras en Lima (2001)

| COSTOS MENSUL MANO DE OBRA: SUR I - NAZCA - SUR II – ICA |            |                          |           |
|--|------------|--------------------------|-----------|
| COSTO SIN IMPLEMENTACION                                 | 115,200.00 | COSTO CON IMPLEMENTACION | 95,616.00 |
| TOTAL AHORRO MENSUAL                                     | 19,584.00  |                          |           |
| TOTAL AHORRO ANUAL                                       | 235,008.00 |                          |           |

Tabla 23. Resultados de Implementación

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- ❖ Se determinaron mediante observaciones el proceso actual de la evaluación del personal, analizándose las causas raíces del problema según las herramientas: Foda, Ishikawa y Pareto. Lográndose determinar la baja productividad en la gestión y la incorrecta selección del personal como problema principal.
- ❖ Se analizaron y determinaron los perfiles de los puestos por competencias de la empresa requeridos por la alta dirección; así como, el resultado del benchmarking de la información proporcionada mediante entrevistas focalizadas BEI al personal de acuerdo al grado requerido según el nivel jerárquico dentro de la empresa.
- ❖ Se determinó un formato de evaluación y un proceso final estandarizado, para la implementación de la gestión por competencias de la empresa. Así como, los indicadores de gestión útiles para la toma de decisiones respecto al desempeño del trabajador.
- ❖ Se concluye, que mediante la implementación del sistema de evaluación por competencias, se permitirá generar un ahorro en la planilla de mano de obra de los proyectos de construcción en un 17%.



## 5.2 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda capacitar al personal en buenas prácticas de construcción, de manera que pueda potenciar las competencias que requiere la empresa.
- ❖ Se sugiere que en la fase de definición de perfiles de puestos. Sea necesario que la persona o grupo de personas a entrevistar, estén íntimamente relacionadas con el perfil. Dado que son ellos los que nos van a dar información relevante para la elaboración de los perfiles por competencias.
- ❖ Se debe tener en cuenta que las competencias definidas en el diccionario de competencias dependerán de lo que la empresa quiere lograr como organización en conjunto. Así como el criterio para considerarlas dentro de cada perfil, será según el lineamiento estratégico.
- ❖ Se sugiere mantener actualizado el flujograma de proceso de reclutamiento y selección de personal, así como los perfiles por competencias nuevos que se irán agregando según el crecimiento de la empresa.
- ❖ Se recomienda aplicar este sistema de evaluación en la constructora con la finalidad de optimizar la eficiencia en los procesos de recursos humanos. De esta manera evaluaremos al personal contratado y por contratar. Todo ello para tomar medidas correctivas necesarias y mantener el equilibrio en la fuerza laboral.

## REFERENCIAS

- Acosta C. (2015). *Diseño de un modelo de selección por competencias para la Constructora Carrasco & Suarez en el año 2015*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Quinta edición. Avellaneda, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias, la trilogía*, Buenos Aires: Granica. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=kdtd\\_5Lo-UEC&pg=PA243&lpg=PA243&dq=ALLES+metodo+BEL&source=bl&ots=LxrBNwWg-a&sig=XRVAg9rWT2Ullg1vK1cS1EYWz-o&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAmNCP0dbTAhWB6iYKHf7UCDg4ChDoAQgnMAI#v=onepage&q=metodo%20BEL&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=kdtd_5Lo-UEC&pg=PA243&lpg=PA243&dq=ALLES+metodo+BEL&source=bl&ots=LxrBNwWg-a&sig=XRVAg9rWT2Ullg1vK1cS1EYWz-o&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiAmNCP0dbTAhWB6iYKHf7UCDg4ChDoAQgnMAI#v=onepage&q=metodo%20BEL&f=false)
- Antamba, V. (2008). *Diseño e implementación de un sistema integrado de la gestión del talento humano por competencias en la empresa juliecom s.a.* (Tesis de Grado). Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador.
- Arranz, V. y Aguado, D. (2005). *Desarrollo de competencias mediante "blended learnign": un análisis descriptivo*. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación N 26. Madrid. Recuperado de: [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/45599/file\\_1.pdf?sequence=1&isAllow](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/45599/file_1.pdf?sequence=1&isAllow)
- Beltrán, N, y Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*. (Tesis de Especialización). Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN, Colombia.
- Blanco A. (2007). *Trabajadores Competentes. Introducción y Reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=H1tYIHVziM8C&>
- Cabrera P. (2012). *Gestión por competencia del talento humano en la asociación civil sin fines de lucro, sociedad misionera internacional, iglesia adventista del séptimo día, movimiento de reforma – unión venezolana*. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

- Cobo, E. (2012). *El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato*. (Tesis de Titulación). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Costa A. (2015). *Diseño de un modelo de selección por competencias para la constructora carrasco & Suarez en el año 2015*. (Tesis de Titulación). Pontificia universidad católica del ecuador, Quito.
- Correa, Y. & Miranda, V, (2013). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en la empresa Eisenhower Martínez s.a.* (Tesis de Grado). Universidad de Cartagena, Cartagena: Colombia.
- Intecap (2003). *Sistema de evaluación y certificación de la competencia laboral del intecap*. Recuperado [http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales\\_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf](http://www.intecap.edu.gt/informacionpublica/pdf/manuales_proc/gerencia/GMGE01%20%20%20E1.pdf)
- Jiménez, M. (2016). *Manual de recursos humanos*. Tercera edición. Madrid: Esic. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=6GJyCwAAQBAJ&pg=PA88&dq>
- Mena, J. (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 grado). Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
- Morales Medina, J. (2010). *Elaborar las Descripciones de Puestos del Departamento de Asuntos Regulatorios, basados en competencias laborales de la Empresa Farmacéutica, para que sirvan de modelo para el resto de Puestos de la empresa y por lo tanto de base para la gestión de recursos humanos en la empresa*. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- García, R. (2005). *Estudio del Trabajo: Ingeniería de Métodos y Medición del Trabajo*. 2<sup>do</sup> edición. México: McGraw-hill/Interamericana Editores.
- Giraldo H. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. (Tesis de Grado). Universidad de Antioquia, Colombia.
- Gómez C. y Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa acmed s.a.s.* (Tesis de Grado). Universidad de Cartagena, Colombia.

- Gómez, J., Alzate, M., & Deslauriers, J. (2016). *Como dirigir trabajos de grado, tesis de maestría y doctorado*. Colombia: Ecoe. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=SKUwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=G%C3%B3mez,+Alzate,+Deslauriers+\(2016\)&ots=IEc1i\\_18ty&sig=hTUIUhTFphYzu6dQSSz\\_MWW1AY4#v=onepage&q=competencias%20transversales&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=SKUwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=G%C3%B3mez,+Alzate,+Deslauriers+(2016)&ots=IEc1i_18ty&sig=hTUIUhTFphYzu6dQSSz_MWW1AY4#v=onepage&q=competencias%20transversales&f=false)
- Gómez, C, & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed s.a.s*. Tesis de Grado. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Guzmán tejada, a. (2014). *Aplicación de la filosofía lean construcción en la planificación, programación, ejecución y control de proyectos*. Tesis de grado. Pontificia universidad Católica del Perú.
- Oscoco, H. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014*. Tesis de Titulación. Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
- Preciado Sánchez, A. (2006). *Modelo de evaluación por Competencias Laborales*. México: Cruz O.  
[https://books.google.com.pe/books?id=47aiKacwZrUC&pg=PA21&dq=varios+autores+reconocidos+en+el+campo+de+las+competencias+laborales+%E2%80%93Levy-Leboyer+\(1996\),+Fletcher+\(1992\)+y+Alles+\(1999\)](https://books.google.com.pe/books?id=47aiKacwZrUC&pg=PA21&dq=varios+autores+reconocidos+en+el+campo+de+las+competencias+laborales+%E2%80%93Levy-Leboyer+(1996),+Fletcher+(1992)+y+Alles+(1999))
- Saracho, J. (2005). *Un modelo General de Gestión por Competencias*. Chile: Santiago. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA89&lpg=PA89&dq>
- Vela, G. (2004). *Gestión por Competencias*. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid. Esic Editorial. Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=H4eZvRMWVcUC&>
- Villa, A. & Poblete, M. (2011). *Evaluación de Competencias Genéricas: Principios, oportunidades y limitaciones. Assessment of Generic Competencies: Principles, Opportunities and Limitations. Bondon*. Recuperado de: <https://www.upv.es/entidades/ICE/info/EvaluaciónCompetenciasGenericas.pdf>
- Zamora, R. (2010). *Competencias Socio-Emocionales: Su desarrollo a través del juego y la simulación*. España. Recuperado  
<http://www.caplabor.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>

## ANEXOS

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

| Nº | COMPETENCIA                      | DEFINICION  |
|----|----------------------------------|---|
| 1  | Liderazgo                        | Capacidad para orientar al equipo hacia la consecución de objetivos ejerciendo iniciativas aceptadas por el grupo.  |
| 2  | Capacidad de Análisis y Síntesis | Es la capacidad que muestra una persona para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.              |
| 3  | Comunicativo                     | Habilidad para la información oral y escrita asegurando la comprensión de los mensajes  |
| 4  | Capacidad de Criterio            | Capacidad para dar opinión, juicio o decisión frente a las situaciones diversas.  |
| 5  | Iniciativa                       | Capacidad para influir activamente sugiriendo cambios que mejoren el desarrollo de su trabajo y de tomar decisiones anticipándose a las necesidades de sus clientes internos y externos |
| 6  | Disposición de servicio          | Capacidad de atender de manera positiva y dinámica a los requerimientos de sus clientes (internos o externos) y de buscar alternativas que logren su satisfacción                       |
| 7  | Calidad de trabajo               | Detalle en la presentación de trabajos, ausencia de errores.  |
| 8  | Responsabilidad                  | Capacidad para responder sobre las decisiones tomadas y sus consecuencias.  |
| 9  | Actuación bajo presión           | Capacidad para aguantar ritmos estresantes de trabajo.  |
| 10 | Conocimiento del puesto          | Grado de familiarización con las actividades, técnicas y métodos relacionados con el trabajo  |
| 11 | Disciplina                       | Grado de cumplimiento de las normas de la organización y de las ordenes de trabajo.   |
| 12 | Atención y concentración         | Capacidad de abstraerse del medio y captar claramente las necesidades de sus superiores para su aplicación.   |
| 13 | Confidencialidad                 | Capacidad de mantener de manera reservada o secreta o con seguridad recíproca la información.   |
| 14 | Capacidad de trabajo en equipo   | Valoración del grado de comunicación, interacción e identificación con el equipo así como la asunción del papel asignado.   |
| 15 | Capacidad de Interrelación       | Habilidad para tratar con el cliente interno y externo de una manera efectiva contribuyendo al desarrollo de la empresa   |
| 16 | Proactividad                     | Capacidad para influir activamente sugiriendo cambios que mejoren el desarrollo de su trabajo y de tomar decisiones anticipándose a las necesidades de sus superiores.                  |
| 17 | Innovación/Creatividad           | Capacidad para desarrollar soluciones innovadoras e imaginativas.   |
| 18 | Planificación                    | Capacidad para establecer objetivos. Desarrollar estrategias y planes de actuación para el logro de metas del equipo de trabajo.  |
| 20 | Empatía                          | Capacidad de colocarse en la situación de otros y comprenderla.   |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 21 | Organizado  | Capacidad para establecer pautas de trabajo por orden e importancia.   |
| 22 | Trato cordial   | Capacidad de atender de manera positiva y dinámica a los requerimientos de sus clientes (internos o externos) y de buscar alternativas en busca de su satisfacción                                     |
| 23 | Análisis de problemas y criterio en la toma de Decisiones | Capacidad identificar y analizar correctamente los problemas y darles la solución más adecuada.  |
| 24 | Disposición de servicio                                   | Capacidad de atender de manera positiva y dinámica a los requerimientos de sus clientes (internos o externos) y de buscar alternativas en busca de su satisfacción.                                    |
| 25 | Autoconfianza   | Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea.  |
| 26 | Autocontrol emocional                                     | El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite elegir lo que queremos sentir en cada momento de nuestra vida   |
| 27 | Asertividad   | Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere.   |
| 28 | Búsqueda de información                                   | Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.   |
| 29 | Compromiso con la compañía                                | Es la capacidad para ajustar el comportamiento propio con los principios de la organización. Asumir una obligación o promesa con la compañía.  |
| 31 | Comunicación  | Es la habilidad para expresar aquello que se piensa de una manera clara y sencilla. Esta habilidad comprende la capacidad para escuchar a los demás, procesar información y comunicarse efectivamente. |
| 32 | Networking  | Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales  |
| 33 | Desarrollo de personas                                    | Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.                                       |
| 34 | Dirección de personas                                     | implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal.  |
| 35 | Escucha activa  | La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos.   |
| 36 | Flexibilidad:   | Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.  |
| 37 | Impacto e influencia:                                     | Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios.   |
| 38 | Iniciativa  | Entendida como la energía, la fuerza, el coraje, y la dedicación, para llevar a cabo, por iniciativa propia las acciones necesarias para hacer realidad las ideas.                                     |
| 39 | Orientación al cliente:                                   | implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes.                                      |
| 40 | Orientación al logro                                      | Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar.  |
| 41 | Orientación al mercado                                    | Es considerar permanentemente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.   |
| 42 | Pensamiento analítico                                     | es la capacidad de entender una situación, identificando sus implicaciones o partes paso a paso.   |
| 43 | Toma de decisiones  | Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos a seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.   |

Fuente: Elaboración propia

## Categorización de competencias genéricas con las seleccionadas en el diccionario de competencias

| COMPETENCIA   | TIPO |
|---|------|
| Liderazgo   | T    |
| Capacidad de Análisis y Síntesis                          | O    |
| Comunicativo  | T    |
| Capacidad de Criterio                                     | T    |
| Iniciativa  | T    |
| Disposición de servicio                                   | O    |
| Calidad de trabajo  | T    |
| Responsabilidad   | T    |
| Actuación bajo presión                                    | O    |
| Conocimiento del puesto                                   | T    |
| Disciplina  | T    |
| Atención y concentración                                  | O    |
| Confidencialidad  | O    |
| Capacidad de trabajo en equipo                            | T    |
| Capacidad de Interrelación                                | T    |
| Proactividad  | T    |
| Innovación/Creatividad                                    | O    |
| Planificación   | O    |
| Empatía   | T    |
| Organizado  | T    |
| Trato cordial   | T    |
| Análisis de problemas y criterio en la toma de Decisiones | O    |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Disposición de servicio    | T |
| Autoconfianza              | T |
| Autocontrol emocional      | T |
| Asertividad                | O |
| Búsqueda de información    | O |
| Compromiso con la compañía | T |
| Comunicación               | T |
| Networking                 | O |
| Desarrollo de personas     | O |
| Dirección de personas      | T |
| Escucha activa             | T |
| Flexibilidad:              | T |
| Impacto e influencia:      | T |
| Iniciativa                 | T |
| Orientación al cliente:    | T |
| Orientación al logro       | T |
| Orientación al mercado     | T |
| Pensamiento analítico      | T |
| Toma de decisiones         | T |

Fuente: Elaboración propia



|                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| FORMATO N° 09         | PROGRAMACION DE EJECUCION |
| ETAPA                 | SUR I NAZCA               |
| CANTIDAD DE MODULOS   | 20                        |
| FECHA INICIO DE ETAPA | 10/1/2017                 |
| SUPERVISOR            |                           |
| COORDINADOR ZONAL     |                           |

| PROGRAMACION DE EJECUCION DE OBRA PROYECTO SUR I - NAZCA |            |   |  |                  |                |              |       |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
|--|------------|---|--|------------------|----------------|--------------|-------|------|------|------|------|------|-----------|------|------|------|------|------|-----------------|------|
| DESCRIPCION  |            | LEVENDA   |  |                  |                |              |       |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
| 0 - 20%  | CRITICO    | <span style="background-color: red; color: white;"> </span> | Por Desabastecimiento de materiales , inclusion de listas adicionales de los nuevos beneficiarios fuera del inicio de la etapa ,(ruta critica) |                  |                |              |       |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
| 20 - 60%   | REGULAR    | <span style="background-color: yellow;"> </span>            | Ingreso y entrega de materiales a obra sin el orden y secuencia para el proceso constructivo.  |                  |                |              |       |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
| 60 - 100%  | BUENO      | <span style="background-color: blue;"> </span>              | Ingreso y entrega de materiales a obra de acuerdo al orden requerido para el proceso constructivo.   |                  |                |              |       |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
| PROGRAMADO   |            | SEMANA 1 Y 2  | SEMANA 3 Y 4   | DESENCOF.        | SEMANA 6 Y 7   | SEMANA 8 Y 9 | TOTAL |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
|  |            | 14 DIAS   | 14 DIAS  | 7 DIAS           | 14 DIAS        | 14 DIAS      | 63    |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
| SANTA LUISA  |            |   |  |                  |                |              |       |      |      |      |      |      |           |      |      |      |      |      |                 |      |
| N°   | SUPERVISOR | MAESTROS  | Apellido Paterno   | Apellido Materno | Nombres        | DIRECCION    | CIM   | SCIM | MUR  | COL  | ELE  | TECH | DESENCOF. | SAN  | PIS  | TAR  | ACB  | CAB  | PUERTAS Y VENT. | Obs  |
| 1  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 2  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 3  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 4  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 5  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 6  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 7  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 8  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 4.0m |
| 9  |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 10   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 11   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 12   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 13   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 14   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 15   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 16   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 17   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 18   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 19   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |
| 20   |            |   |  |                  | CENTRO POBLADO |              | 100%  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%      | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%            | 6.0m |



## Planillas

| PLANILLA SEMANAL # 9 - PROYECTO SUR I - NAZCA |                                     |            |          |                 |         |                  |
|---|-------------------------------------|------------|----------|-----------------|---------|------------------|
| Cod.  | Apellidos y Nombres                 | Categoría  | DNI      | Días Trabajados | Hr 100% | Jornal Semanal   |
| 1   | CASTRO PEREYRA FELIPE               | SUPERVISOR | 57894065 | 6               | 8       | 1,200.00         |
| 2   | MENDOZA FLORES AURELIO              | SUPERVISOR | 47692630 | 6               | 8       | 1,200.00         |
| 3   | PINEDO MANRIQUE ALBERTO JOSE        | MAESTRO    | 64914067 | 6               | 8       | 900.00           |
| 4   | BUSTAMANTE ARRIOLA JUAN CARLOS      | MAESTRO    | 38590256 | 6               | 8       | 900.00           |
| 5   | ABASCAL BOADA JOSE IGNACIO          | Operario   | 94400741 | 6               | 8       | 420.00           |
| 6   | ACUÑA KITTO GUILLERMO JAVIER        | Operario   | 69034406 | 6               | 8       | 420.00           |
| 7   | AGUILA MOENNE ANDRES FELIPE         | Operario   | 44118474 | 6               | 8       | 420.00           |
| 8   | ALASTUEY RODRIGUEZ VICTOR ALEJANDRO | Operario   | 95845498 | 6               | 8       | 420.00           |
| 9   | ALVAREZ CONTRERAS ALEJANDRO ANDRES  | Oficial    | 5012205  | 6               | 8       | 360.00           |
| 10  | ARGOMEDO UGARTE PABLO ENRIQUE       | Oficial    | 91711104 | 6               | 8       | 360.00           |
| 11  | ARIAS NATHO ALFREDO                 | Oficial    | 29748702 | 6               | 8       | 360.00           |
| 12  | ARIZTIA FUENZALIDA PEDRO ANTONIO    | Peón       | 96515960 | 6               | 8       | 300.00           |
| 13  | ARIZTIA LENIZ ANIBAL                | Peón       | 28520702 | 6               | 8       | 300.00           |
| 14  | ARRIAGADA QUINTANA IGNACIO ANTONIO  | Peón       | 48492485 | 6               | 8       | 300.00           |
| 15  | AUGUIN RICHARDS STEPHANE MAURICE    | Peón       | 82929357 | 6               | 8       | 300.00           |
| 16  | BORGOÑO UNBURRAGA PATRICIO JOSE     | Peón       | 31772582 | 6               | 8       | 300.00           |
| 17  | BRAHM SMART LUIS FELIPE             | Peón       | 45515262 | 6               | 8       | 300.00           |
| 18  | BRAVO CABEZAS CLAUDIO ANDRES        | Peón       | 86284842 | 6               | 8       | 300.00           |
| 19  | BRICEÑO GOYCOOLEA ARMANDO MANUEL    | Peón       | 93961312 | 6               | 8       | 300.00           |
| 20  | CAMPAMA DERPSCH SERGIO ANDRES       | Peón       | 95356112 | 6               | 8       | 300.00           |
| 21  | CAMPOS PARADA RODRIGO ANDRES        | Oficial    | 69552452 | 6               | 8       | 360.00           |
| 22  | CASADO RAMIREZ ESTEBAN ANDRES       | Peón       | 18608789 | 6               | 8       | 300.00           |
| 23  | CASTRO ROJAS ANDRES MATIAS          | Peón       | 66534246 | 6               | 8       | 300.00           |
| 24  | FARIAS TEJADA RONALD                | Oficial    | 63972486 | 6               | 8       | 360.00           |
| 25  | PERALES RUIZ PEDRO                  | Oficial    | 34758193 | 6               | 8       | 360.00           |
| 26  | ZAMBRANO RUESTA ALEJANDRO           | Oficial    | 45710935 | 6               | 8       | 360.00           |
| 27  | CARRASCO PANTA JOSE MANUEL          | Peón       | 69375087 | 6               | 8       | 300.00           |
| 28  | GARCIA CORDOVA ALBERTO              | Peón       | 36789234 | 6               | 8       | 300.00           |
| 29  | CABRERA PINTO RICARDO               | Peón       | 43810793 | 6               | 8       | 300.00           |
| 30  | CASTRO ROJAS STEPHANIE CONSTANZA    | Operario   | 60403833 | 6               | 8       | 420.00           |
| <b>TOTAL</b>                                  |                                     |            |          |                 |         | <b>13,020.00</b> |

| DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO  |   |                    |
|--|---|--------------------|
| FECHA DE ELABORACIÓN:  |   |                    |
| <b>I. GENERAL</b>  |   |                    |
| NOMBRE DEL PUESTO:   |   |                    |
| AREA :   |   |                    |
| PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):   |   |                    |
| PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):   |   |                    |
| PUESTO QUE LO REEMPLAZA:   |   |                    |
| VALIDADO POR:  |   |                    |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>   |   |                    |
|  |   |                    |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>   |   |                    |
|  |   |                    |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>  |   |                    |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>  | <b>TRANSVERSALES</b>                            |                    |
|  |   |                    |
| <b>V. COMPETENCIAS</b>   |   |                    |
|  | <b>Grado de instrucción</b>                     | <b>Descripción</b> |
| <b>EDUCACION</b>   |   |                    |
| <b>FORMACION</b>   |   |                    |
| <b>EXPERIENCIA</b>   |   |                    |
| <b>HABILIDADES</b>   |   |                    |
| <b>VI. CONDICIONES DEL PUESTO</b>  |   |                    |
| <b>UBICACIÓN FÍSICA</b>  |   |                    |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/> Trabajo en campo <input type="checkbox"/>  |   |                    |
| <b>VIAJES</b>  |   |                    |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |   |                    |
| <b>HORARIOS Y JORNADAS LABORALES</b>   |   |                    |
| <input type="checkbox"/> Diurno  | <input type="checkbox"/> Rotativo (Día y Noche) |                    |
| <input type="checkbox"/> Nocturno  | <input type="checkbox"/> Otros (especificar)    |                    |
| -----<br>Elaborado por   | -----<br>Aprobado por Gerente General           |                    |

**PERFIL: RESPONSABLE LEGAL**

| DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO  |  |
|--|--|
| FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017   |  |
| <b>I. GENERAL</b>  |  |
| NOMBRE DEL PUESTO:   | Responsable legal  |
| AREA :   | Área legal   |
| PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):   | Gerente General  |
| PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):   | Arquitecto   |
| PUESTO QUE LO REEMPLAZA:   | N/A  |
| VALIDADO POR:  | Gerente General  |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>   |  |
| Apoyar en la elaboración, gestión y control de los contratos coordinados con las familias y el Gerente General.  |  |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestiona el desarrollo de los expedientes, documentos y especificaciones técnicas del proyecto.</li> <li>▪ Gestión de la ubicación de las viviendas a construir.</li> <li>▪ Realiza un estudio de mercado, en donde determinar las zonas con clientes potenciales.</li> <li>▪ Apoyo en los procesos legales de la empresa.</li> </ul> |  |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>  |  |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>  | <b>TRANSVERSALES</b>   |
| Actuación bajo presión 65%<br>Confidencialidad 70%<br>Capacidad de Análisis y Síntesis 70%<br>Planificación 70%<br>Desarrollo de personas 65%  | Responsabilidad 70%<br>Calidad de trabajo 65%<br>Organizado 70%<br>Toma de decisiones 70%<br>Compromiso con la compañía 70%<br>Pensamiento analítico 70%<br>Orientación al logro 70%<br>Conocimiento del puesto 65%<br>Dirección de personas 65%<br>Escucha activa 65%<br>Capacidad de trabajo en equipo 65%<br>Proactividad 70%<br>Autoconfianza 65%<br>Autocontrol emocional 65% |
| <b>V. REQUERIMIENTOS</b>   |  |
| <b>EDUCACION</b>   | <b>Grado de instrucción</b>  |
| <b>FORMACION</b>   | <b>Descripción</b>   |
| Superior: Carrera Completa   | Abogado  |
| Formación en derecho   |  |
| 2 años como mínimo en cargos similares   |  |
| <b>VI. CONDICIONES DEL PUESTO</b>  |  |
| <b>UBICACIÓN FÍSICA</b>  |  |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/>  | Trabajo en campo <input type="checkbox"/>  |
| <b>VIAJES</b>  |  |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/>   | NO <input type="checkbox"/>  |
| <b>HORARIOS Y JORNADAS LABORALES</b>   |  |
| x Diurno   | Rotativo (Día y Noche)   |
| Nocturno   | Otros (especificar)  |
| -----<br>Elaborado por   | -----<br>Aprobado por Gerente General  |

**PERFIL: ARQUITECTO**

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO  |   |
|--|---|
| FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017   |   |
| <b>I. GENERAL</b>  |   |
| NOMBRE DEL PUESTO:   | Arquitecto  |
| AREA :   | Area Legal  |
| PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):   | Responsable Legal   |
| PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):   | n/a   |
| PUESTO QUE LO REEMPLAZA:   | n/a   |
| VALIDADO POR:  | Responsable legal   |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>   |   |
| El arquitecto del área de diseño y arquitectura tiene como objetivo desarrollar la ubicación del proyecto y las viviendas en planos 2D, para el armado de expedientes técnicos mediante el software Autocad 2010.  |   |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar la ubicación del proyecto y las viviendas en planos 2D, y modificaciones de los diseños imprevistas.</li> <li>▪ Elaboración de las memorias descriptivas para los expedientes técnicos requeridos para realizar los trámites de obras ante la Municipalidad respectiva.</li> <li>▪ Verificar las memorias descriptivas y especificaciones técnicas de las 3 especialidades (eléctricas, sanitarias y estructurales) bajo la supervisión del Área legal.</li> </ul> |   |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>  |   |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>  | <b>TRANSVERSALES</b>  |
| Innovación/Creatividad 55%<br>Búsqueda de información 55%<br>Networking 65%<br>Confidencialidad 65%<br>Atención y concentración 55%  | Iniciativa 55%<br>Capacidad de Criterio 55%<br>Impacto e influencia 65%<br>Compromiso con la compañía 65%   |
| <b>V. REQUERIMIENTOS</b>   |   |
| <b>EDUCACION</b>   | <b>Grado de instrucción</b>   |
|  | Carrera profesional completa (Universitaria)  |
| <b>FORMACION</b>   | <b>Descripción</b>  |
|  | Arquitectura  |
|  | Dominio de Autocad - Avanzado<br>MS Proyect<br>Archicad<br>Supervisión de Acabados<br>Acondicionamiento Ambiental<br>Programas para realizar Costos y Presupuesto<br>Metrados en las especialidades (arquitectura, estructuras, sanitarias y eléctricas)<br>Normativa vigente<br>Normativa de ejecución de obra<br>Reglamento Nacional de edificaciones<br>Ley de Seguridad y Salud en el trabajo<br>Inglés- Intermedio |
| <b>EXPERIENCIA</b>   | 2 años como mínimo en cargos similares  |
| <b>VI. CONDICIONES DEL PUESTO</b>  |   |
| <b>UBICACIÓN FISICA</b>  |   |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/>  | Trabajo en campo <input type="checkbox"/>   |
| <b>VIAJES</b>  |   |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/>   | NO <input type="checkbox"/>   |
| <b>HORARIOS Y JORNADAS LABORALES</b>   |   |
| X Diurno   | Rotativo (Día y Noche)  |
| Nocturno   | Otros (especificar)   |
| -----<br>Elaborado por   | -----<br>Aprobado por Gerente General   |

**PERFIL: ASISTENTE TÉCNICO**

| <b>DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO</b>  |   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017</b>   |   |                                       |
| <b>I. GENERAL</b>   |   |                                       |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>   | Asistente Técnico   |                                       |
| <b>AREA :</b>   | Área legal  |                                       |
| <b>PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):</b>   | Responsable legal   |                                       |
| <b>PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):</b>   | N/A   |                                       |
| <b>PUESTO QUE LO REEMPLAZA:</b>   | Responsable legal   |                                       |
| <b>VALIDADO POR:</b>  | Gerente General   |                                       |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>  |   |                                       |
| Apoyar al responsable legal en reunir la documentación necesaria de las familias para la elaboración del expediente del proyecto.   |   |                                       |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>  |   |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar en la elaboración de los expedientes técnicos requeridos para realizar los trámites de obras ante el Fondo mi vivienda.</li> <li>▪ Encargado de registrar evidencias de termino de las viviendas del proyecto.</li> <li>▪ Realizar otras funciones que le sean asignadas por el Responsable legal.</li> </ul> |   |                                       |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>   |   |                                       |
| ORGANIZACIONALES  | TRANSVERSALES   |                                       |
| Búsqueda de Información 60%<br>Disposición de servicio 55%<br>Asertividad 55%<br>Disciplina 55%<br><br>Confidencialidad 55%<br>Innovación/Creatividad 60%   | Capacidad de Criterio 60%<br>Iniciativa 60%<br>Comunicativo 55%<br>Compromiso con la compañía 55% |                                       |
| <b>V. REQUERIMIENTOS</b>  |   |                                       |
| EDUCACION   | Grado de instrucción  | Descripción                           |
|   | Técnico: Carrera técnica completa o estudiante de los últimos ciclos.                             | Técnico en administración             |
| FORMACION   | Office, Excel<br>Seguimiento de obra<br>Inglés - Básico   |                                       |
| EXPERIENCIA   | 6 meses en cargos similares   |                                       |
| <b>VI. CONDICIONES DEL PUESTO</b>   |   |                                       |
| <b>UBICACIÓN FÍSICA</b>   |   |                                       |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/> Trabajo en campo <input type="checkbox"/>   |   |                                       |
| <b>VIAJES</b>   |   |                                       |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/>  |   | NO <input type="checkbox"/>           |
| <b>HORARIOS Y JORNADAS LABORALES</b>  |   |                                       |
| Diurno  | X   | Rotativo (Día y Noche)                |
| Nocturno  |   | Otros (especificar)                   |
| -----<br>Elaborado por  |   | -----<br>Aprobado por Gerente General |

**PERFIL: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES**

| <b>DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO</b>  |   |
|---|---|
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017</b>   |   |
| <b>I. GENERAL</b>   |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>   | Gerente de administración y operaciones   |
| <b>AREA :</b>   | Administración y operaciones  |
| <b>PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):</b>   | Gerente General   |
| <b>PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):</b>   | Coordinador Zonal, Contador General   |
| <b>PUESTO QUE LO REEMPLAZA:</b>   | Gerente General   |
| <b>VALIDADO POR:</b>  | Gerente General   |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>  |   |
| Administrar los recursos materiales, económicos y financieros en concordancia con los objetivos y metas organizacionales.   |   |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar las actividades de administración de los recursos materiales, económicos y financieros de la empresa, así como los bienes patrimoniales en forma racional y oportuna.</li> <li>• Administrar los recursos financieros, ejecutando actividades de captación, custodia, registro contable de las operaciones financieras y de rendición de cuentas.</li> <li>• Proyectar los calendarios de compromisos, previendo las transferencias corrientes y de capital de la organización.</li> <li>• Evaluar en forma periódica el comportamiento económico-financiero del empresa.</li> <li>• Elaborar el cuadro Anual de Necesidades, y establecer el Programa Anual de Compras orientado en función a la calidad de los proveedores.</li> <li>• Emitir informes periódicos sobre ingresos y egresos de las diferentes operaciones, para la Gerencia General.</li> <li>• Informar a la Gerencia General, en forma diaria sobre los saldos de las cuentas corrientes, y presentar la programación de pagos de proveedores, letras, impuestos y otros.</li> <li>• Visar y presentar a la Gerencia General los voucher-cheques para el pago de letras, proveedores, impuestos, arbitrios, servicios (agua, luz, teléfono) y otros.</li> <li>• Presentar a la Gerencia General los Estados Financieros Mensuales con sus respectivos anexos (Balance General, Estado de Ingresos y Gastos, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujos de Efectivo).</li> <li>• Verificar y controlar que los libros oficiales de contabilidad (Mayor, Diario, Inventarios y Balances, Registro de Compras, Registro de Venta), se emitan de acuerdo a las Leyes Vigentes, reflejan las operaciones de la Asociación y se encuentren debidamente actualizados.</li> <li>• Realizar otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.</li> </ul> |   |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>   |   |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>   | <b>TRANSVERSALES</b>  |
| Confidencialidad 85%<br>Networking 80%<br>Desarrollo de personas 80%<br>Actuación bajo presión 85%<br>Capacidad de Análisis y Síntesis 85%<br>Planificación 85%   | Compromiso con la compañía 85%<br>Orientación al logro 85%<br>Responsabilidad 85%<br>Calidad del trabajo 80%<br>Impacto e influencia 85%<br>Conocimiento del puesto 85%<br>Dirección de personas 80%<br>Liderazgo 85%<br>Empatía 85%<br>Proactividad 85%<br>Organizado 85%<br>Toma de decisiones 85%<br>Autoconfianza 85%<br>Autocontrol emocional 85%<br>Pensamiento analítico 85% |

|  |  | Comunicación 85%                          |
|--|--|---|
|  |  | Capacidad de interrelación 85%            |
| V. REQUERIMIENTOS  |  |   |
| EDUCACION  | Grado de instrucción   | Descripción                               |
|  | Carrera profesional completa (titulado)  | Administrador de Empresas.                |
| FORMACION  | Especializaciones, cursos, diplomados en Administración de Empresas, Contabilidad, etc.<br>Curso de Especialización en Finanzas<br>Cursos de gestión<br>Manejo de Excel, Windows (nivel usuario) |   |
| EXPERIENCIA  | Tres años como mínimo en puestos similares<br>Cinco años como mínimo en su Profesión   |   |
| VI. CONDICIONES DEL PUESTO   |  |   |
| UBICACIÓN FÍSICA   |  |   |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/>  | Trabajo en Planta <input type="checkbox"/>   | Trabajo en campo <input type="checkbox"/> |
| VIAJES   |  |   |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/>  |   |
| HORARIOS Y JORNADAS LABORALES  |  |   |
| X  | Diurno   | Rotativo (Día y Noche)                    |
|  | Nocturno   | Otros (especificar)                       |
| -----<br>Elaborado por   |  | -----<br>Aprobado por Gerente General     |

**PERFIL: SUPERVISOR DE OBRAS**

| <b>DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO</b>  |   |
|---|---|
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017</b>   |   |
| <b>I. GENERAL</b>   |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>   | Supervisor de Obras   |
| <b>AREA :</b>   | Administración y Operaciones  |
| <b>PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):</b>   | Coordinador Zonal   |
| <b>PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):</b>   | Maestro de Obra (Subcontratado)   |
| <b>PUESTO QUE LO REEMPLAZA:</b>   | Coordinador Zonal   |
| <b>VALIDADO POR:</b>  | Coordinador Zonal   |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>  |   |
| Llevar el control de calidad de los procesos constructivos para cada maestro encargado de la obra que se esté ejecutando para que cumpla con todos los lineamientos establecidos en los expedientes técnicos del Proyecto.  |   |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar la Supervisión de todas las viviendas que se les designe en el proyecto.</li> <li>▪ Elaborar los cronogramas valorizados de cada obra de acuerdo a los cronogramas presentados por el contratista.</li> <li>▪ Apoyar al Coordinador Zonal a verificar los metrados y presupuestos de cada obra presentados por el contratista.</li> <li>▪ Realizar las valorizaciones semanales para su aprobación y pase a cancelación por el Coordinador Zonal.</li> <li>▪ Verificar cualquier adicional que se presente durante la ejecución de la obra para su aprobación y pase a cancelación por el Coordinador Zonal.</li> <li>▪ Según la obra a ejecutar elabora un Protocolo (controles) para el Seguimiento de la Obra. (Los Protocolos son para cada proceso de obra, ejemplo: enfierrado, protocolos de trazo, colocación de ladrillos, tarrajeo)</li> <li>▪ A partir de las especificaciones, tiene que determinar las características de los materiales, según el ambiente donde se va a ejecutar la obra. Añadir si falta alguna especificación.</li> <li>▪ En coordinación con la Jefatura, supervisar la calidad del material a utilizarse en las obras.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad dentro de la obra (uso de EPP)</li> </ul> |   |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>   |   |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>   | <b>TRANSVERSALES</b>  |
| Actuación bajo presión 75%<br>Análisis de problemas y criterio en la toma de Decisiones 70%<br>Capacidad de Análisis y Síntesis 75%<br>Planificación 75%  | Proactividad 75%<br>Orientación al logro 75%<br>Responsabilidad 75%<br>Organizado 75%<br>Toma de decisiones 75%<br>Autoconfianza 75%<br>Autocontrol emocional 75%<br>Flexibilidad 70%<br>Disciplina 70% |



|  |   | Confidencialidad 75%                                       |
|--|---|--|
|  |   | Compromiso con la compañía 75%                             |
|  |   | Pensamiento analítico 75%                                  |
| V. REQUERIMIENTOS  |   |  |
| EDUCACION  | Grado de instrucción  | Descripción  |
|  | Carrera Profesional Completa  | Ingeniería Civil   |
| FORMACIÓN  | Dominio de Autocad - Avanzado<br>MS Project<br>Archicad<br>Programa para elaborar costos y presupuestos.<br>Inglés – Básico<br>Supervisión de Obras<br>Normatividad Vigente<br>Normativa de ejecución de obra<br>Reglamento Nacional de edificaciones<br>Ley de Seguridad y Salud en el trabajo |  |
| EXPERIENCIA  | 2 años mínimos en cargos similares.   |  |
| VI. CONDICIONES DEL PUESTO   |   |  |
| UBICACIÓN FÍSICA   |   |  |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/> Trabajo en campo <input type="checkbox"/>  |   |  |
| VIAJES   |   |  |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |   |  |
| HORARIOS Y JORNADAS LABORALES  |   |  |
|  | Diurno  | <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo (Día y Noche) |
|  | Nocturno  | Otros (especificar)  |
| -----<br>Elaborado por   |   | -----<br>Aprobado por Gerente General                      |

**PERFIL: COORDINADOR ZONAL**

| DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO   |  |  |
|---|--|--|
| FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017  |  |  |
| <b>I. GENERAL</b>   |  |  |
| NOMBRE DEL PUESTO:  | Coordinador Zonal  |  |
| AREA :  | Administración y Operaciones   |  |
| PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):  | Gerencia de Administración y Operaciones   |  |
| PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):  | Supervisor de obra   |  |
| PUESTO QUE LO REEMPLAZA:  | Gerencia de Administración y Operaciones   |  |
| VALIDADO POR:   | Gerente General  |  |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>  |  |  |
| Gestionar el funcionamiento óptimo de los procesos logísticos y administrativos. Emitir órdenes de compra a partir de un requerimiento del Supervisor de obra. Cotizaciones con los proveedores de materiales de menor cuantía. Gestión de las planillas de los maestros de obra.   |  |  |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir órdenes de compra a partir de un requerimiento del Supervisor de obra.</li> <li>• Coordinación con los proveedores para el correcto abastecimiento de recursos.</li> <li>• Coordinación con las municipalidades para la supervisión y aprobación de viviendas construidas.</li> <li>• Gestión de personal, manejando equipos multidisciplinarios, tanto técnicos operativos y de supervisión.</li> <li>• Gestión de capacitación al personal.</li> <li>• Gestión de evaluación del personal.</li> <li>• Coordinación con las familias (clientes)</li> <li>• Valorizaciones de avances de obra.</li> </ul> |  |  |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>   |  |  |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>   | <b>TRANSVERSALES</b>   |  |
| Networking 80%<br>Desarrollo de personas 80%<br>Actuación bajo presión 80%<br>Capacidad de Análisis y Síntesis 75%<br>Planificación 75%   | Impacto e influencia 80%<br>Conocimiento del puesto 75%<br>Dirección de personas 80%<br>Liderazgo 80%<br>Empatía 80%<br>Orientación al logro 75%<br>Responsabilidad 75%<br>Proactividad 80%<br>Organizado 80%<br>Toma de decisiones 80%<br>Autoconfianza 80%<br>Autocontrol emocional 80%<br>Pensamiento analítico 75% |  |
| <b>V. REQUERIMIENTOS</b>  |  |  |
| <b>EDUCACION</b>  | <b>Grado de instrucción</b>  | <b>Descripción</b>                                 |
|   | Carrera profesional concluida (Bachiller)  | Ingeniería Industrial<br>Post Grado en Operaciones |
| <b>FORMACION</b>  | Estudios de post grado en Operaciones.   |  |
| <b>EXPERIENCIA</b>  | Mínima de tres (03) años, liderando equipos de operaciones logísticas en obra, gestión de proveedores, gestión de contratistas, gestión de personal técnico y profesional.   |  |
| <b>VI. CONDICIONES DEL PUESTO</b>   |  |  |
| <b>UBICACIÓN FÍSICA</b>   |  |  |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/>   | Trabajo en Planta <input type="checkbox"/>   | Trabajo en campo <input type="checkbox"/>          |
| <b>VIAJES</b>   |  |  |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/>  | NO <input type="checkbox"/>  |  |
| <b>HORARIOS Y JORNADAS LABORALES</b>  |  |  |
| Diurno  | x  | Rotativo (Día y Noche)                             |
| Nocturno  |  | Otros (especificar)                                |
| -----<br>Elaborado por  |  | -----<br>Aprobado por Gerente General              |

**PERFIL: SECRETARIA**

| DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO  |  |   |
|--|--|---|
| FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017   |  |   |
| I. GENERAL   |  |   |
| NOMBRE DEL PUESTO:   | Secretaria de Gerencia   |   |
| AREA :   | Administración y operaciones   |   |
| PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):   | Gerencia general, Gerente administrativo y operaciones, Responsable legal y Supervisor de Obra   |   |
| PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):   | n/a  |   |
| PUESTO QUE LO REEMPLAZA:   | n/a  |   |
| VALIDADO POR:  | Gerente General  |   |
| II. OBJETIVO DEL PUESTO  |  |   |
| Apoyar a la Gerencia General, Gerente Administrativo y Finanzas, Área legal y Supervisor de Obra en las tareas establecidas.   |  |   |
| III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepcionar, atender y ejecutar llamadas telefónicas de acuerdo a las reglas de cortesía establecida.</li> <li>▪ Llevar el Control de la agenda diaria del Gerente General</li> <li>▪ Coordinar las actividades del mensajero interno tales como entrega, distribución de documentos, ir a bancos, empresas previa coordinación con las secretarías y tesorería el día anterior, a fin de planificar el despacho de la correspondencia en forma oportuna.</li> <li>▪ Responsable de recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de la Gerencia General.</li> <li>▪ Confeccionar cuadros, informes, cartas, etc., requeridas por la Gerencia General.</li> <li>▪ Llevar debidamente ordenado y actualizado el archivo de correspondencia y documentos de la Gerencia General.</li> <li>▪ Seguimiento de los encargos del Gerente General, Gerente Administrativo y Finanzas, Área legal y Supervisor de Obra.</li> <li>▪ Realizar otras funciones afines y complementarias que le asigne el Gerente General, Gerente Administrativo y Finanzas, Área legal y Supervisor de Obra.</li> </ul> |  |   |
| IV. COMPETENCIAS   |  |   |
| ORGANIZACIONALES   | TRANSVERSALES  |   |
| Disposición de servicio 55%<br>Asertividad 50%<br>Análisis de problemas y criterio en la toma de decisiones 50%<br>Atención y concentración 55%<br>Innovación/Creatividad 50%<br>Búsqueda de Información 55%   | Capacidad de Criterio 50%<br>Iniciativa 50%<br>Comunicativo 50%<br>Orientación al cliente 55%<br>Trato cordial 55%<br>Flexibilidad 50%<br>Disciplina 50% |   |
| V. REQUERIMIENTOS  |  |   |
| EDUCACION  | Grado de instrucción   | Descripción                               |
|  | Carrera Técnica concluida  | Secretariado Gerencial                    |
| FORMACION  | Dominio del sistema operativo Windows Office<br>Actualización Secretarial  |   |
| EXPERIENCIA  | 2 años como mínimo en cargos similares   |   |
| VI. CONDICIONES DEL PUESTO   |  |   |
| UBICACIÓN FÍSICA   |  |   |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/>  | Trabajo en Planta <input type="checkbox"/>   | Trabajo en campo <input type="checkbox"/> |
| VIAJES   |  |   |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/>   | NO <input type="checkbox"/>  |   |
| HORARIOS Y JORNADAS LABORALES  |  |   |
| X  | Diurno   | Rotativo (Día y Noche)                    |
|  | Nocturno   | Otros (especificar)                       |
| -----<br>Elaborado por ..... Aprobado por Gerente General  |  |   |

**PERFIL: CONTADOR GENERAL**

| <b>DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO</b>   |   |
|--|---|
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN: 20/04/2017</b>  |   |
| <b>I. GENERAL</b>  |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>  | Contador General  |
| <b>AREA :</b>  | Contabilidad  |
| <b>PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):</b>  | Gerente de administración y Finanzas  |
| <b>PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):</b>  | Asistente Contable  |
| <b>PUESTO QUE LO REEMPLAZA:</b>  | Asistente Contable  |
| <b>VALIDADO POR:</b>   | Gerente General   |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>   |   |
| Responsable de la revisión, registro y preparación de la información contable de la empresa, y elaboración de los Estados Financieros.   |   |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y emitir los Estados Financieros mensuales, con sus respectivos anexos (Balance General, Estado de Ingresos y Gastos, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y el Estado de Flujos de Efectivo).</li> <li>• Centralización de los asientos contables mensuales</li> <li>• Responsable de la ejecución del proceso de cierre mensual</li> <li>• Control de Activo Fijo, codificación, registro y control de altas y bajas de activos; informar al Gerente de Administración y finanzas para que mediante su aprobación.</li> <li>• Efectuar los cálculos de los montos de los impuestos como son: impuesto general a las ventas, retenciones cuarta categoría, otros y efectuar su correcta contabilización.</li> <li>• Verificar que se emitan de acuerdo con las leyes vigentes, los libros oficiales de contabilidad (mayor, diario, inventarios y balances, registro de compra, registro de ventas) y que reflejen todas las operaciones.</li> <li>• Digitar los asientos contables operativos en el sistema contable de la institución y efectuar el análisis mensual de las cuentas contables.</li> <li>• Elaborar el análisis mensual de ingresos y gastos.</li> <li>• Comprobar que el sistema contable muestre los datos necesarios y actualizados, según las necesidades de información de la institución.</li> <li>• Responsable del Procedimiento de Control Patrimonial</li> <li>• Realizar otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia General y el Gerente de Administración y Finanzas.</li> </ul> |   |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>  |   |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>  | <b>TRANSVERSALES</b>  |
| Desarrollo de personas 65%<br>Capacidad de Análisis y Síntesis 65%<br>Planificación 65%  | Impacto e influencia 65%<br>Conocimiento del puesto 60%<br>Calidad del trabajo 60%<br>Dirección de personas 65%<br>Escucha activa 65%<br>Capacidad de trabajo en equipo 65%<br>Liderazgo 60%<br>Empatía 60%<br>Proactividad 65%<br>Organizado 65%<br>Orientación al logro 60%<br>Responsabilidad 60%<br>Toma de decisiones 65%<br>Disciplina 60%<br>Pensamiento analítico 65% |
| <b>V. REQUERIMIENTOS</b>   |   |
| <b>EDUCACION</b>   | <b>Grado de instrucción</b>   |
|  | <b>Descripción</b>  |
|  | Carrera Universitaria completa (Colegiado)  |
|  | Contabilidad  |

|                                      |  |                                       |   |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|
| <b>FORMACIO<br/>N</b>                | Curso de Especialización en Tributación y finanzas<br>Cursos en Sistemas contables<br>Manejo del idioma ingles nivel básico<br>Conocimiento de herramientas informáticas: Word y Excel a nivel avanzado. |                                       |   |
| <b>EXPERIENCI<br/>A</b>              | Tres años como mínimo en puestos similares   |                                       |   |
| <b>VI. CONDICIONES DEL PUESTO</b>    |  |                                       |   |
| <b>UBICACIÓN FÍSICA</b>              |  |                                       |   |
| Trabajo en<br>Oficina                | <input type="checkbox"/>   | Trabajo en Planta                     | <input type="checkbox"/>                  |
|                                      |  |                                       | Trabajo en campo <input type="checkbox"/> |
| <b>VIAJES</b>                        |  |                                       |   |
| SI                                   | <input type="checkbox"/>   | Frecuente                             | <input type="checkbox"/>                  |
|                                      |  | Eventual                              | <input type="checkbox"/>                  |
|                                      |  |                                       | NO <input type="checkbox"/>               |
| <b>HORARIOS Y JORNADAS LABORALES</b> |  |                                       |   |
| X                                    | Diurno   |                                       | Rotativo (Día y Noche)                    |
|                                      | Nocturno   |                                       | Otros (especificar)                       |
| -----<br>Elaborado por:              |  | -----<br>Aprobado por Gerente General |   |

**PERFIL: ASISTENTE CONTABLE**

| DESCRIPCION Y FERFIL DEL PUESTO   |   |
|---|---|
| <b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  |   |
| <b>I. GENERAL</b>   |   |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>   | Asistente Contable  |
| <b>AREA :</b>   | Contabilidad  |
| <b>PUESTO (S) AL (LOS) QUE REPORTA (N):</b>   | Contador General  |
| <b>PUESTO (S) QUE LE REPORTA (N):</b>   | N/A   |
| <b>PUESTO QUE LO REEMPLAZA:</b>   | Contador General  |
| <b>VALIDADO POR:</b>  | Contador General  |
| <b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>  |   |
| Responsable del registro contable de proveedores, rendiciones de cuenta, liquidación de caja chica, entre otros.  |   |
| <b>III. RESPONSABILIDADES/ FUNCIONES ESPECIFICAS</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de cuenta.</li> <li>• Conciliaciones bancarias</li> <li>• Calculo de beneficios sociales (Gratificaciones, CTS, Vacaciones)</li> <li>• Liquidaciones de impuestos (AFPNET, IGV, RENTA, PLAME)</li> <li>• Declaraciones mensuales del PDT (621, Planilla)</li> <li>• Registro en el sistema contable (Venta, compra, planilla, liquidaciones)</li> <li>• Apoyo en la documentación del contador.</li> <li>• Registrar en el sistema CONACAR todas las operaciones contables.</li> <li>• Mantener el archivo de documentos contables actualizados.</li> </ul> |   |
| <b>IV. COMPETENCIAS</b>   |   |
| <b>ORGANIZACIONALES</b>   | <b>TRANSVERSALES</b>  |
| Innovación/Creatividad 60%<br>Atención y concentración 60%  | Iniciativa 60%<br>Capacidad de Criterio 60%<br>Escucha activa 55%<br>Capacidad de trabajo en equipo 55%<br>Disciplina 55% |
| <b>V. REQUERIMIENTOS</b>  |   |
| <b>EDUCACION</b>  | <b>Grado de instrucción</b>   |
| <b>FORMACION</b>  | <b>Descripción</b>  |
| <b>EXPERIENCIA</b>  |   |
| Carrera universitaria completa (Bachiller/ titulado)  | Contabilidad  |
| Estudios de Contabilidad en Universidad   |   |
| Cursos en sistemas contables  |   |
| Dos años como mínimo en puestos similares   |   |
| <b>VI. CONDICIONES DEL PUESTO</b>   |   |
| <b>UBICACIÓN FÍSICA</b>   |   |
| Trabajo en Oficina <input type="checkbox"/> Trabajo en Planta <input type="checkbox"/> Trabajo en campo <input type="checkbox"/>  |   |
| <b>VIAJES</b>   |   |
| SI <input type="checkbox"/> : Frecuente <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>  |   |
| <b>HORARIOS Y JORNADAS LABORALES</b>  |   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Diurno  | <input type="checkbox"/> Rotativo (Día y Noche)   |
| <input type="checkbox"/> Nocturno   | <input type="checkbox"/> Otros (especificar)  |
| -----<br>Elaborado por:   | -----<br>Aprobado por Gerente General   |

|                        |                                      |         |
|------------------------|--------------------------------------|---------|
|                        | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|                        |                                      | Versión |
|                        | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|                        |                                      | Página  |
| Nombre:                |                                      |         |
| Cargo:                 | COORDINADOR ZONAL                    |         |
| Área                   | ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES |         |
| ESCALA DE CALIFICACION | Fecha Evaluación: 15/04/2017         |         |

SO Sobresaliente  
SA Satisfecho  
NM Necesita mejorar  
NS No satisfecho

| COMPETENCIAS                         | NIVEL |    |    |    |
|--------------------------------------|-------|----|----|----|
|                                      | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b> |       |    |    |    |
| Orientación al logro                 |       | X  |    |    |
| Iniciativa                           |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad    |       |    |    |    |
| Búsqueda de información              |       |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>       |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal           |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente         |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>    |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal        | X     |    |    |    |
| Conocimiento Organizacional          |       | X  |    |    |
| Construcción de relaciones           |       |    |    |    |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| <b>Competencias Directivas</b>          |   |  |  |  |
| Desarrollo de personas                  |   |  |  |  |
| Dirección de personas                   | X |  |  |  |
| Trabajo en equipo                       |   |  |  |  |
| Liderazgo                               | X |  |  |  |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |   |  |  |  |
| Confianza en sí mismo                   | X |  |  |  |
| Autocontrol                             |   |  |  |  |
| Flexibilidad                            |   |  |  |  |
| Tenacidad                               |   |  |  |  |
| Compromiso con la organización          |   |  |  |  |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |   |  |  |  |
| Aprendizaje                             |   |  |  |  |
| Pensamiento Analítico                   |   |  |  |  |

|                                   |                                      |                                     |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
|                                   | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código                              |
|                                   |                                      | Versión                             |
|                                   | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha                               |
|                                   |                                      | Página                              |
| Nombre: _____                     |                                      |                                     |
| Cargo: <u>CONTADOR GENERAL</u>    |                                      |                                     |
| Área: <u>ÁREA DE CONTABILIDAD</u> |                                      |                                     |
| ESCALA DE CALIFICACION            |                                      | Fecha Evaluación: <u>15/04/2017</u> |

SO Sobresaliente  
SA Satisfecho  
NM Necesita mejorar  
NS No satisfecho

| COMPETENCIAS                            | NIVEL |    |    |    |
|---|-------|----|----|----|
|   | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b>    |       |    |    |    |
| Orientación al logro                    |       | X  |    |    |
| Iniciativa                              |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad       |       | X  |    |    |
| Búsqueda de información                 |       |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>          |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal              |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>       |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal           |       |    |    |    |
| Conocimiento Organizacional             |       | X  |    |    |
| Construcción de relaciones              |       |    |    |    |
| <b>Competencias Directivas</b>          |       |    |    |    |
| Desarrollo de personas                  |       |    |    |    |
| Dirección de personas                   | X     |    |    |    |
| Trabajo en equipo                       |       |    |    |    |
| Liderazgo                               |       |    |    |    |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |       |    |    |    |
| Confianza en sí mismo                   | X     |    |    |    |
| Autocontrol                             |       |    |    |    |
| Flexibilidad                            |       |    |    |    |
| Tenacidad                               |       |    |    |    |
| Compromiso con la organización          |       |    |    |    |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |       |    |    |    |
| Aprendizaje                             |       |    |    |    |
| Pensamiento Analítico                   | X     |    |    |    |



|  |                                      |         |
|--|--------------------------------------|---------|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|  |                                      | Versión |
|  | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|  |                                      | Página  |

Nombre:

Cargo:

Area

SUPERVISOR DE OBRA

ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

ESCALA DE CALIFICACION

Fecha Evaluación: 15/04/2017

SO Sobresaliente  
SA Satisfecho  
NM Necesita mejorar  
NS No satisfecho

| COMPETENCIAS                            | NIVEL |    |    |    |
|---|-------|----|----|----|
|   | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b>    |       |    |    |    |
| Orientación al logro                    | X     |    |    |    |
| Iniciativa                              |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad       |       |    |    |    |
| Búsqueda de información                 |       |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>          |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal              |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>       |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal           |       |    |    |    |
|   |       |    |    |    |
| Conocimiento Organizacional             |       |    |    |    |
| Construcción de relaciones              |       |    |    |    |
| <b>Competencias Directivas</b>          |       |    |    |    |
| Desarrollo de personas                  |       |    |    |    |
| Dirección de personas                   |       |    |    |    |
| Trabajo en equipo                       |       |    |    |    |
| Liderazgo                               |       |    |    |    |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |       |    |    |    |
| Confianza en sí mismo                   |       |    |    |    |
| Autocontrol                             | X     |    |    |    |
| Flexibilidad                            |       | X  |    |    |
| Tenacidad                               |       | X  |    |    |
| Compromiso con la organización          | X     |    |    |    |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |       |    |    |    |
| Aprendizaje                             |       |    |    |    |
| Pensamiento Analítico                   | X     |    |    |    |

|  |                                      |         |
|--|--------------------------------------|---------|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|  |                                      | Versión |
|  | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|  |                                      | Página  |

Nombre:

Cargo:

Area

GERENTE DE ADMINISTRACION Y DE OPERACIONES

ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

**ESCALA DE CALIFICACION**

Fecha Evaluación: 15/04/2017

|    |                  |
|----|------------------|
| SO | Sobresaliente    |
| SA | Satisfecho       |
| NM | Necesita mejorar |
| NS | No satisfecho    |

| COMPETENCIAS                            | NIVEL |    |    |    |
|---|-------|----|----|----|
|   | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b>    |       |    |    |    |
| Orientación al logro                    | X     |    |    |    |
| Iniciativa                              |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad       |       | X  |    |    |
| Búsqueda de información                 |       |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>          |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal              |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>       |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal           |       |    |    |    |
| Conocimiento Organizacional             | X     |    |    |    |
| Construcción de relaciones              |       | X  |    |    |
| <b>Competencias Directivas</b>          |       |    |    |    |
| Desarrollo de personas                  | X     |    |    |    |
| Dirección de personas                   |       | X  |    |    |
| Trabajo en equipo                       |       |    |    |    |
| Liderazgo                               | X     |    |    |    |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |       |    |    |    |
| Confianza en sí mismo                   |       |    |    |    |
| Autocontrol                             |       |    |    |    |
| Flexibilidad                            |       |    |    |    |
| Tenacidad                               |       |    |    |    |
| Compromiso con la organización          | X     |    |    |    |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |       |    |    |    |
| Aprendizaje                             |       |    |    |    |
| Pensamiento Analítico                   | X     |    |    |    |

|  |                                      |         |
|--|--------------------------------------|---------|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|  |                                      | Versión |
|  | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|  |                                      | Página  |

Nombre:

Cargo:

Area

RESPONSABLE LEGAL

ÁREA LEGAL

**ESCALA DE CALIFICACION**

Fecha Evaluación: 15/04/2017

|    |                  |
|----|------------------|
| SO | Sobresaliente    |
| SA | Satisfecho       |
| NM | Necesita mejorar |
| NS | No satisfecho    |

| COMPETENCIAS                            | NIVEL |    |    |    |
|---|-------|----|----|----|
|   | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b>    |       |    |    |    |
| Orientación al logro                    |       |    |    |    |
| Iniciativa                              |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad       |       | X  |    |    |
| Búsqueda de información                 |       |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>          |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal              |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>       |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal           |       |    |    |    |
| Conocimiento Organizacional             |       | X  |    |    |
| Construcción de relaciones              |       |    |    |    |
| <b>Competencias Directivas</b>          |       |    |    |    |
| Desarrollo de personas                  |       |    |    |    |
| Dirección de personas                   |       |    |    |    |
| Trabajo en equipo                       |       | X  |    |    |
| Liderazgo                               |       |    |    |    |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |       |    |    |    |
| Confianza en sí mismo                   |       |    |    |    |
| Autocontrol                             |       |    |    |    |
| Flexibilidad                            |       |    |    |    |
| Tenacidad                               |       |    |    |    |
| Compromiso con la organización          | X     |    |    |    |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |       |    |    |    |
| Aprendizaje                             |       |    |    |    |
| Pensamiento Analítico                   |       |    |    |    |

|  |                                      |         |
|--|--------------------------------------|---------|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|  |                                      | Versión |
|  | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|  |                                      | Página  |

Nombre:

Cargo:

Area

ASISTENTE CONTABLE

ÁREA DE CONTABILIDAD

**ESCALA DE CALIFICACION**

Fecha Evaluación: 15/04/2017

- SO Sobresaliente  
SA Satisfecho  
NM Necesita mejorar  
NS No satisfecho

| COMPETENCIAS                            | NIVEL |    |    |    |
|---|-------|----|----|----|
|   | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b>    |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| Iniciativa                              |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad       |       |    |    |    |
| Búsqueda de información                 |       |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>          |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal              |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>       |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal           |       |    |    |    |
| Conocimiento Organizacional             |       |    |    |    |
| Construcción de relaciones              |       |    |    |    |
| <b>Competencias Directivas</b>          |       |    |    |    |
| Desarrollo de personas                  |       |    |    |    |
| Dirección de personas                   |       |    |    |    |
| Trabajo en equipo                       |       | X  |    |    |
| Liderazgo                               |       |    |    |    |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |       |    |    |    |
| Confianza en sí mismo                   |       |    |    |    |
| Autocontrol                             |       |    |    |    |
| Flexibilidad                            |       |    |    |    |
| Tenacidad                               |       | X  |    |    |
| Compromiso con la organización          |       |    |    |    |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |       |    |    |    |
| Aprendizaje                             | X     |    |    |    |
| Pensamiento Analítico                   |       |    |    |    |

|  |                                      |         |
|--|--------------------------------------|---------|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|  |                                      | Versión |
|  | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|  |                                      | Página  |

Nombre:

Cargo:

Area

ASISTENTE TECNICO

ÁREA LEGAL

ESCALA DE CALIFICACION

Fecha Evaluación: 15/04/2017

|    |                  |
|----|------------------|
| SO | Sobresaliente    |
| SA | Satisfecho       |
| NM | Necesita mejorar |
| NS | No satisfecho    |

| COMPETENCIAS                         | NIVEL |    |    |    |
|--------------------------------------|-------|----|----|----|
|                                      | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b> |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente         |       |    |    |    |
| Iniciativa                           |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad    |       |    |    |    |
| Búsqueda de información              | X     |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>       |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal           |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente         |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>    |       |    |    |    |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| Persuasión e impacto personal           |  |   |  |  |
| Conocimiento Organizacional             |  |   |  |  |
| Construcción de relaciones              |  |   |  |  |
| <b>Competencias Directivas</b>          |  |   |  |  |
| Desarrollo de personas                  |  |   |  |  |
| Dirección de personas                   |  |   |  |  |
| Trabajo en equipo                       |  |   |  |  |
| Liderazgo                               |  |   |  |  |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |  |   |  |  |
| Confianza en sí mismo                   |  |   |  |  |
| Autocontrol                             |  |   |  |  |
| Flexibilidad                            |  |   |  |  |
| Tenacidad                               |  |   |  |  |
| Compromiso con la organización          |  | X |  |  |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |  |   |  |  |
| Aprendizaje                             |  |   |  |  |
| Pensamiento Analítico                   |  |   |  |  |

|  |                                      |         |
|--|--------------------------------------|---------|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|  |                                      | Versión |
|  | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|  |                                      | Página  |

Nombre:

Cargo:

Area

ARQUITECTO

ÁREA LEGAL

**ESCALA DE CALIFICACION**

Fecha Evaluación: 15/04/2017

|    |                  |
|----|------------------|
| SO | Sobresaliente    |
| SA | Satisfecho       |
| NM | Necesita mejorar |
| NS | No satisfecho    |

| COMPETENCIAS                            | NIVEL |    |    |    |
|---|-------|----|----|----|
|   | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b>    |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| Iniciativa                              |       |    |    |    |
| orientación al orden y la calidad       |       |    |    |    |
| Búsqueda de información                 |       | X  |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>          |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal              |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>       |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal           | X     |    |    |    |
| <b>Conocimiento Organizacional</b>      |       |    |    |    |
| Construcción de relaciones              | X     |    |    |    |
| <b>Competencias Directivas</b>          |       |    |    |    |
| Desarrollo de personas                  |       |    |    |    |
| Dirección de personas                   |       |    |    |    |
| Trabajo en equipo                       |       |    |    |    |
| Liderazgo                               |       |    |    |    |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |       |    |    |    |
| Confianza en sí mismo                   |       |    |    |    |
| Autocontrol                             |       |    |    |    |
| Flexibilidad                            |       |    |    |    |
| Tenacidad                               |       |    |    |    |
| Compromiso con la organización          | X     |    |    |    |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |       |    |    |    |
| Aprendizaje                             |       |    |    |    |
| Pensamiento Analítico                   |       |    |    |    |

|  |                                      |         |
|--|--------------------------------------|---------|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  |
|  |                                      | Versión |
|  | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |
|  |                                      | Página  |

Nombre:

Cargo:

Area

SECRETARIA

ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

ESCALA DE CALIFICACION

Fecha Evaluación: 15/04/2017

SO Sobresaliente  
SA Satisfecho  
NM Necesita mejorar  
NS No satisfecho

| COMPETENCIAS                            | NIVEL |    |    |    |
|---|-------|----|----|----|
|   | SO    | SA | NM | NS |
| <b>Competencia de logro y acción</b>    |       |    |    |    |
| Orientación hacia el cliente            |       |    |    |    |
| Iniciativa                              |       | X  |    |    |
| orientación al orden y la calidad       |       |    |    |    |
| Búsqueda de información                 | X     |    |    |    |
| <b>Competencia de servicio</b>          |       |    |    |    |
| Sensibilidad Interpersonal              |       | X  |    |    |
| Orientación hacia el cliente            | X     |    |    |    |
| <b>Competencias de influencia</b>       |       |    |    |    |
| Persuasión e impacto personal           |       |    |    |    |
| Conocimiento Organizacional             |       |    |    |    |
| Construcción de relaciones              |       |    |    |    |
| <b>Competencias Directivas</b>          |       |    |    |    |
| Desarrollo de personas                  |       |    |    |    |
| Dirección de personas                   |       |    |    |    |
| Trabajo en equipo                       |       |    |    |    |
| Liderazgo                               |       |    |    |    |
| <b>Competencias de Dominio Personal</b> |       |    |    |    |
| Confianza en sí mismo                   |       |    |    |    |
| Autocontrol                             |       |    |    |    |
| Flexibilidad                            |       |    |    |    |
| Tenacidad                               |       |    |    |    |
| Compromiso con la organización          |       |    |    |    |
| <b>Competencias Cognitivas</b>          |       |    |    |    |
| Aprendizaje                             | X     |    |    |    |
| Pensamiento Analítico                   |       |    |    |    |

**RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS POR INCIDENTES CRITICOS BEI**

|              |                                      |         |             |
|--------------|--------------------------------------|---------|-------------|
| EVALUACIÓN 1 | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  | EVA-PER-001 |
|              |                                      | Versión | V1          |
|              | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |             |
|              |                                      | Página  | 1 de 9      |

Nombre: \_\_\_\_\_ Hector zapata B.  
 Cargo: \_\_\_\_\_ COORDINADOR ZONAL  
 Área: \_\_\_\_\_ ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

ESCALA DE CALIFICACION

SO Sobresaliente  
 SA Satisfecho  
 NM Necesita mejorar  
 NS No satisfecho

Fecha Evaluación: 15/04/2017

| COMPETENCIAS               | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |                           |
|----------------------------|-------|----|----|----|---|---|---------------------------|
|                            | SO    | SA | NM | NS |   |   |                           |
| CONSTRUCCION DE RELACIONES | X     |    |    |    | Conversaciones con familias             | Problemas de comunicación               |                           |
|                            |       |    |    |    | Acuerdos comerciales con proveedores    | Problemas de traslados                  |                           |
|                            |       |    |    |    | Confianza en los empleados              | Falta de información                    |                           |
| PENSAMIENTO ANALÍTICO      |       | X  |    |    | Elegir un almacén transitorio           | Desconocimiento de información          |                           |
|                            |       |    |    |    |   | Levantar la obra adecuada               | Falta de planificación    |
|                            |       |    |    |    |   | Reducir tiempos de reparto              | Acuerdos con las familias |



|              |                               |         |             |
|--------------|-------------------------------|---------|-------------|
| EVALUACIÓN 2 | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS   | Código  | EVA-PER-002 |
|              |                               | Versión | V1          |
|              | EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI | Fecha   |             |
|              |                               | Página  | 2 de 9      |

Nombre: Miguel Leon R.  
 Cargo: SUPERVISOR DE OBRA  
 Área: ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

ESCALA DE CALIFICACION

Fecha Evaluación: 15/04/2017

- SO Sobresaliente
- SA Satisfecho
- NM Necesita mejorar
- NS No satisfecho

| COMPETENCIAS          | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|-----------------------|-------|----|----|----|---|---|
|                       | SO    | SA | NM | NS |   |   |
| MISMO CONFIANZA EN SÍ | X     |    |    |    | Toma decisiones criticas                | No arriesga a veces                     |
|                       |       |    |    |    | Afronta los resultados                  | tarda en reaccionar                     |
|                       |       |    |    |    | mejora procesos                         | es muy confiado                         |

|                     |                                      |                |                    |
|---------------------|--------------------------------------|----------------|--------------------|
| <b>EVALUACIÓN 3</b> | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | <i>Código</i>  | <i>EVA-PER-003</i> |
|                     |                                      | <i>Versión</i> | <i>V1</i>          |
|                     | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | <i>Fecha</i>   |                    |
|                     |                                      | <i>Página</i>  | <b>3 de 9</b>      |

Nombre: Marlon moreno G.  
 Cargo: CONTADOR GENERAL  
 Área: ÁREA DE CONTABILIDAD

ESCALA DE CALIFICACION Fecha Evaluación: 15/04/2017

- SO *Sobresaliente*
- SA *Satisfecho*
- NM *Necesita mejorar*
- NS *No satisfecho*

| COMPETENCIAS                  | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|-------------------------------|-------|----|----|----|---|---|
|                               | SO    | SA | NM | NS |   |   |
| PERSUACION E IMPACTO PERSONAL |       | X  |    |    | Fijar el límite de gasto                | Es muy confiado                         |
|                               |       |    |    |    | Análisis financieros                    | Poco comunicativo                       |
|                               |       |    |    |    | Crea estrategias                        | Presenta muchos errores                 |
| TRABAJO EN EQUIPO             |       | X  |    |    | Colaboración con GAO                    | No coordina reportes                    |
|                               |       |    |    |    | Trabajo con el TC                       | No convoca responsables de áreas        |
|                               |       |    |    |    | Coordina planillas                      | Demoras en repuestas                    |
| LIDERAZGO                     |       |    | X  |    | Orienta al asistente                    | No eleva la moral a los trabajadores    |
|                               |       |    |    |    | Genera información                      | Falta de personalidad                   |
| TENACIDAD                     |       |    |    |    | Asiste a los trabajadores               | Poco compañerismo                       |
|                               |       |    |    |    | Impulsa incentivos                      | Expresa disconformidad                  |
|                               |       |    | X  |    | Ejecuta fianzas                         | Demora en sus horarios                  |
|                               |       |    |    |    | Control de flujo de caja                | Poco autocontrol                        |

|                     |                                      |         |             |
|---------------------|--------------------------------------|---------|-------------|
| <b>EVALUACIÓN 4</b> | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  | EVA-PER-004 |
|                     |                                      | Versión | V1          |
|                     | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |             |
|                     |                                      | Página  | 4 de 9      |

Nombre: Juan miguel gaona  
 Cargo: GERENTE DE ADMINISTRACION Y DE OPERACIONES  
 Área: ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

ESCALA DE CALIFICACION Fecha Evaluación: 15/04/2017

- SO *Sobresaliente*
- SA *Satisfecho*
- NM *Necesita mejorar*
- NS *No satisfecho*

| COMPETENCIAS                  | NIVEL |    |                |                | Incidentes positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|-------------------------------|-------|----|----------------|----------------|--------------------------------|---|
|                               | SO    | SA | M <sup>N</sup> | S <sup>N</sup> |                                |   |
| PERSUACION E IMPACTO PERSONAL | X     |    |                |                | Lideró proyectos               | No establece planes de capacitación     |
|                               |       |    |                |                | Proporciona información        | Trato individualizado                   |
|                               |       |    |                |                | Minimiza costos                | Falta de visión general                 |
| CONFIANZA EN SÍ MISMO         | X     |    |                |                | Capacidad de respuesta         | Es muy desconfiado                      |
|                               |       |    |                |                | Rápida actuación               | No reconoce méritos                     |
|                               |       |    |                |                | Solución de problemas          | Es muy impulsivo                        |
| AUTOCONTROL                   | X     |    |                |                | Trato moderado                 | Evade responsabilidades                 |
|                               |       |    |                |                | Escucha de sugerencias         | Espíritu limitado                       |
|                               |       |    |                |                | Solución de conflictos         | Desconocimiento de responsabilidades    |

|                     |                                      |                |                    |
|---------------------|--------------------------------------|----------------|--------------------|
| <b>EVALUACIÓN 5</b> | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | <i>Código</i>  | <i>EVA-PER-005</i> |
|                     |                                      | <i>Versión</i> | <i>V1</i>          |
|                     | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | <i>Fecha</i>   |                    |
|                     |                                      | <i>Página</i>  | <b>5 de 9</b>      |

Nombre: Maria cecilia roman  
 Cargo: RESPONSABLE LEGAL  
 Área: ÁREA LEGAL

Fecha Evaluación: 15/04/2017

ESCALA DE CALIFICACION

- SO Sobresaliente
- SA Satisfecho
- NM Necesita mejorar
- NS No satisfecho

| COMPETENCIAS          | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|-----------------------|-------|----|----|----|---|---|
|                       | SO    | SA | NM | NS |   |   |
| ORIENTACION LOGRO AL  | X     |    |    |    | Fijar límites de plazos                 | Demora en toma de decisiones            |
|                       |       |    |    |    | Presenta ideas innovadoras              | Falta de responsabilidad                |
|                       |       |    |    |    | Conoce el trabajo                       | Espíritu conservador                    |
| DIRECCION PERSONAS DE |       | X  |    |    | Sabe trabajar en equipo                 | Comunicación deficiente                 |
|                       |       |    |    |    | Sabe tratar con las personas            | Falta de información                    |
|                       |       |    |    |    | Acepta críticas constructivas           | Acuerdos con los clientes               |
| CONFIANZA EN MISMO SÍ | X     |    |    |    | Espíritu muy emprendedor                | Dificulta para manejar números          |
|                       |       |    |    |    | Facilidad de argumentación              | Falta de control documentario           |
|                       |       |    |    |    | Experiencia laboral                     | Errores de envíos documentarios         |
| AUTOCONTROL           |       | X  |    |    | Sabe tratar con las personas            | Solo hace lo que le ordenan             |
|                       |       |    |    |    | No se deja influir                      | Falta en cumplimientos de horarios      |
|                       |       |    |    |    | Tiene buena memoria                     | Falta de espíritu                       |
| PENSAMIENTO ANALÍTICO | X     |    |    |    | Facilidad de argumentación              | Falta de control documentario           |
|                       |       |    |    |    | Economiza tiempos                       | Desconocimientos constructivos          |
|                       |       |    |    |    | Crea estrategias                        | Falta de manejo de programas            |

|                     |                                      |                |                    |
|---------------------|--------------------------------------|----------------|--------------------|
| <b>EVALUACIÓN 6</b> | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | <i>Código</i>  | <i>EVA-PER-006</i> |
|                     | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | <i>Versión</i> | <i>V1</i>          |
|                     |                                      | <i>Fecha</i>   |                    |
|                     |                                      | <i>Página</i>  | <b>6 de 9</b>      |

Nombre: Rafael panaifo D.  
 Cargo: ASISTENTE CONTABLE  
 Área: ÁREA DE CONTABILIDAD

ESCALA DE CALIFICACION

Fecha Evaluación: 15/04/2017

- SO Sobresaliente
- SA Satisfecho
- NM Necesita mejorar
- NS No satisfecho

| COMPETENCIAS | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|--------------|-------|----|----|----|---|---|
|              | SO    | SA | NM | NS |   |   |
| INICIATIVA   | X     |    |    |    | Trabajo en equipo                       | Falta de visión general                 |
|              |       |    |    |    | Brinda información                      | Falta de comunicación oral              |
|              |       |    |    |    | Controla el flujo de caja               | Falta de control de registros           |

|                     |                                      |                |                    |
|---------------------|--------------------------------------|----------------|--------------------|
| <b>EVALUACIÓN 7</b> | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | <i>Código</i>  | <b>EVA-PER-007</b> |
|                     |                                      | <i>Versión</i> | <b>V1</b>          |
|                     | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | <i>Fecha</i>   |                    |
|                     |                                      | <i>Página</i>  | <b>7 de 9</b>      |

Nombre: Ronny alvarado P.

Cargo: ASISTENTE

Área: ÁREA LEGAL

ESCALA DE CALIFICACION DE Evaluación: Fecha 15/04/2017

SO Sobresaliente  
SA Satisfecho  
NM Necesita mejorar  
NS No satisfecho

| COMPETENCIAS               | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|----------------------------|-------|----|----|----|---|---|
|                            | SO    | SA | NM | NS |   |   |
| INICIATIVA                 |       | X  |    |    | Implementó mejora                       | Trabaja lentamente                      |
|                            |       |    |    |    | Mantiene fluidez documentaria           | Duda al tomar decisiones                |
|                            |       |    |    |    | Lleva control de documentos             | Duda al desplazarse                     |
| SENSIBILIDAD INTERPERSONAL |       |    | X  |    | Contacta con familia                    | Falta de trato personal                 |
|                            |       |    |    |    | Atención al cliente                     | No mantiene relación con cliente        |
|                            |       |    |    |    | Es muy sociable                         |   |
| TENACIDAD                  |       |    | X  |    | Le gusta reclamar                       | Presenta muchos errores                 |
|                            |       |    |    |    | Le gusta ordenar                        | Poco autocontrol                        |
|                            |       |    |    |    | No se deja influir                      | Demora toma de decisiones               |

|                     |                                      |         |                    |
|---------------------|--------------------------------------|---------|--------------------|
| <b>EVALUACIÓN 8</b> | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | Código  | <b>EVA-PER-008</b> |
|                     |                                      | Versión | <b>V1</b>          |
|                     | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | Fecha   |                    |
|                     |                                      | Página  | <b>8 de 9</b>      |

Nombre: Rosa vega C.  
 Cargo: ARQUITECTO  
 Área: ÁREA LEGAL

ESCALA DE CALIFICACION

Fecha Evaluación: 15/04/2017

- SO Sobresaliente
- SA Satisfecho
- NM Necesita mejorar
- NS No satisfecho

| COMPETENCIAS | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|--------------|-------|----|----|----|---|---|
|              | SO    | SA | NM | NS |   |   |
| INICIATIVA   |       | X  |    |    | Organiza documentación técnica          | No define metas                         |
|              |       |    |    |    | Apoyo de diseños técnico                | Poca facilidad de expresión             |
|              |       |    |    |    | Brinda soporte técnico                  | Falta de responsabilidad de horarios    |
| APRENDIZAJE  |       | X  |    |    | Brinda información                      | Demora en respuestas                    |
|              |       |    |    |    | Fomenta el desarrollo                   | Falta de planificación                  |
|              |       |    |    |    | Aclara dudas técnicas                   | Retraso en informes                     |

|                     |                                      |                |                    |
|---------------------|--------------------------------------|----------------|--------------------|
| <b>EVALUACIÓN 9</b> | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | <i>Código</i>  | <b>EVA-PER-009</b> |
|                     |                                      | <i>Versión</i> | <b>V1</b>          |
|                     | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | <i>Fecha</i>   |                    |
|                     |                                      | <i>Página</i>  | <b>9 de 9</b>      |

*Nombre:* Jesica colqui F.

*Cargo:* SECRETARIA

*Área* ÁREA DE ADMINISTRACION Y OPERACIONES

**ESCALA DE CALIFICACION**

*Fecha Evaluación:* 15/04/2017

- SO *Sobresaliente*  
 SA *Satisfecho*  
 NM *Necesita mejorar*  
 NS *No satisfecho*

| COMPETENCIAS | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|--------------|-------|----|----|----|---|---|
|              | SO    | SA | NM | NS |   |   |
| FLEXIBILIDAD |       | X  |    |    | Realiza actividades cambiantes          | Falta de control documentario           |
|              |       |    |    |    | Emite documentos                        | Demora de redacción de documentos       |
|              |       |    |    |    | Apoyó en call center                    | No mantiene fluidez documentaria        |
| TENACIDAD    |       | X  |    |    | Trabajo en proyectos                    | Poca administración de documentos       |
|              |       |    |    |    | Empeñosa                                | Falta de comunicación                   |
|              |       |    |    |    | Controla actividades                    | Demora en atenciones                    |



|                         |                                      |                |  |
|-------------------------|--------------------------------------|----------------|--|
| <i>EVALUACIÓN</i><br>Nº | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>   | <i>Código</i>  |  |
|                         |                                      | <i>Versión</i> |  |
|                         | <b>EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS BEI</b> | <i>Fecha</i>   |  |
|                         |                                      | <i>Página</i>  |  |

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Fecha Evaluación: \_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION**

- SO *Sobresaliente*
- SA *Satisfecho*
- NM *Necesita mejorar*
- NS *No satisfecho*

| COMPETENCIAS | NIVEL |    |    |    | Incidentes críticos positivos asociados | Incidentes críticos negativos asociados |
|--------------|-------|----|----|----|---|---|
|              | SO    | SA | NM | NS |   |   |
|              |       |    |    |    |   |   |
|              |       |    |    |    |   |   |
|              |       |    |    |    |   |   |
|              |       |    |    |    |   |   |

### **FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

|  |   |         |  |
|--|---|---------|--|
|  | <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>              | Código  |  |
|  |   | Versión |  |
|  | <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b> | Fecha   |  |
|  |   | Página  |  |

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

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

Evaluación: \_\_\_\_\_

**ESCALA DE CALIFICACION**

- SO *Sobresaliente*
- SA *Satisfecho*
- NM *Necesita mejorar*
- NS *No satisfecho*

Marcar con una X en la letra que  
corresponda

| <b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b> |  | Sobresaliente | Satisfecho | Necesita mejorar | No satisfecho |
|-----------------------------------|--|---------------|------------|------------------|---------------|
| O1                                |  |               |            |                  |               |
| O2                                |  |               |            |                  |               |
| O3                                |  |               |            |                  |               |
| O4                                |  |               |            |                  |               |
| O5                                |  |               |            |                  |               |
| O6                                |  |               |            |                  |               |
| O7                                |  |               |            |                  |               |
| O8                                |  |               |            |                  |               |

| <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b> |  | Sobresaliente | Satisfecho | Necesita mejorar | No satisfecho |
|--------------------------------------|--|---------------|------------|------------------|---------------|
| O1                                   |  |               |            |                  |               |
| O2                                   |  |               |            |                  |               |
| O3                                   |  |               |            |                  |               |
| O4                                   |  |               |            |                  |               |
| O5                                   |  |               |            |                  |               |
| O6                                   |  |               |            |                  |               |
| O7                                   |  |               |            |                  |               |
| O8                                   |  |               |            |                  |               |

| <b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> |  | Sobresaliente | Satisfecho | Necesita mejorar | No satisfecho |
|---------------------------------|--|---------------|------------|------------------|---------------|
| T1                              |  |               |            |                  |               |
| T2                              |  |               |            |                  |               |
| T3                              |  |               |            |                  |               |
| T4                              |  |               |            |                  |               |
| T5                              |  |               |            |                  |               |
| T6                              |  |               |            |                  |               |
| T7                              |  |               |            |                  |               |
| T8                              |  |               |            |                  |               |

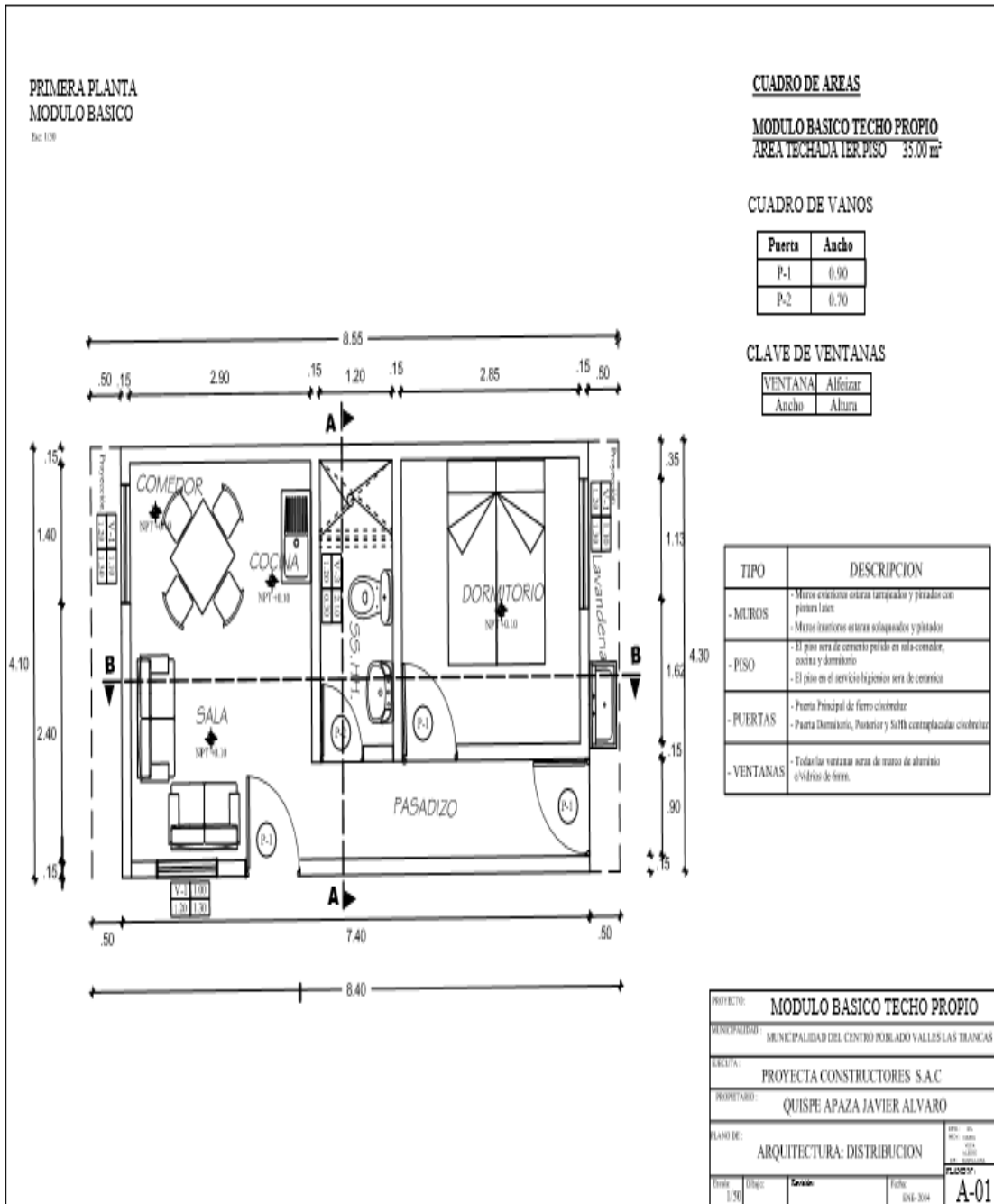
### **FORMATO DE SEGMENTACION DE COMPETENCIAS GENERICAS**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Orientación al logro.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Orientación al logro</li> </ul>  |
| Iniciativa                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Capacidad de Criterio</li> <li>• Innovación/Creatividad</li> </ul>  |
| Orientación al orden y la calidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de trabajo</li> </ul>   |
| Búsqueda de información           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de información</li> </ul>  |
| Sensibilidad Interpersonal        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de servicio</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Comunicativo</li> </ul>   |
| Orientación hacia el cliente      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de servicio</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Trato cordial</li> <li>• Orientación al mercado</li> </ul> |
| Persuasión e impacto personal     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> </ul>   |
| Conocimiento Organizacional       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del puesto</li> </ul>  |
| Construcción de relaciones        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking</li> </ul>   |
| Desarrollo de personas            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Capacidad de Interrelación</li> </ul>   |
| Dirección de personas             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Dirección de personas</li> </ul>  |
| Trabajo en equipo                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa</li> <li>• Capacidad de trabajo en equipo</li> </ul>   |
| Liderazgo                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Empatía</li> </ul>   |
| Confianza en sí mismo             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Organizado</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>   |
| Autocontrol                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Autocontrol emocional</li> <li>• Actuación bajo presión</li> </ul>                                     |
| Flexibilidad                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Análisis de problemas y criterio en la toma de Decisiones</li> </ul>                                    |
| Tenacidad                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> </ul>   |
| Compromiso con la organización    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Compromiso con la compañía</li> </ul>   |
| Aprendizaje                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y concentración</li> </ul>   |
| Pensamiento Analítico             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Análisis y Síntesis</li> <li>• Planificación</li> <li>• Pensamiento analítico</li> </ul>                           |









Fuente: Elaboración propia