

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN  
COMPETENCIAS, PARA LA CONSTRUCTORA GONZÁLEZ  
EMPRESA NACIONAL PERUANA S.A.C. CHICLAYO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR  
TOMAS GONZALEZ GAMARRA**

**ASESOR  
MARTHA FIORELLA PORTARO INCHAUSTEGUI**

**<https://orcid.org/0000-0003-4433-0215>**

**Chiclayo, 2021**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN  
COMPETENCIAS, PARA LA CONSTRUCTORA  
GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL PERUANA S.A.C.  
CHICLAYO 2015**

PRESENTADA POR:

**TOMAS GONZALEZ GAMARRA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

Camilo Girón Córdova  
PRESIDENTE

Luis Angulo Bustíos  
SECRETARIO

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

Este logro es para mis padres Lesbia y José quienes me brindaron su apoyo en toda mi formación profesional, a mis hermanos José y Stefani quienes día a día me demuestran sus deseos de superación y eso motiva. También lo dedico a mi abuela Lila y mis tías Lucy y Ana que son parte de mi crianza y formación como persona. De manera especial te lo dedico a ti Nelva, mi gordita, porque estuviste conmigo desde un inicio ayudándome y dándome ánimos para poder culminar con éxito este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

A ti mi Dios por darme las fuerzas necesarias para no rendirme y poder realizar mi sueño anhelado. De manera particular a mi asesor de tesis Mg. Martha Portaro por la rectitud en su profesión y consejos que me ayudaron a formarme como investigador. A los docentes que laboran en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por brindarme todos los conocimientos y valores morales para ser un buen profesional.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo plantear a la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC el Modelo de Gestión Basado por Competencias según Martha Alles. Su desarrollo se basó en un análisis y descripción profunda, la cual consiste en tres pilares en la que sustenta dicho modelo: Entrevista a profundidad, Evaluación de desempeño y Desarrollo del Talento Humano. La presente investigación tiene un enfoque descriptivo; para ello, se realizó entrevistas de profundidad a los colaboradores de la organización y finalmente a modo de propuesta se planteó la evaluación de 360° que tiene como finalidad medir las competencias, identificar aquellas por reforzar y desarrollarlos a través de un plan de capacitaciones. La empresa CGENAP SAC carece de herramientas de gestión enfocadas a las competencias del talento humano, sus procesos y procedimientos están poco definidos y estructurados; cabe indicar que la metodología de selección se hace en base a recomendaciones y experiencia del C. Vitae. Las funciones del personal no se encuentran especificadas en un Manual de Competencias, del mismo modo no se realiza seguimiento al desempeño de los trabajadores, no cuenta con un plan de capacitación basado en competencias. Por tanto se espera que al aplicar el modelo propuesto logre contar con una eficiente productividad tanto del talento humano y por ende como organización.

Palabras claves: **Competencias, Gestión, Modelo de Gestión por Competencias**

## ABSTRACT

The purpose of this research is to propose to Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC the model of management based on competences according to Martha Alles. Its development was based on a deep analysis and description, which consists of three pillars on which supports such model: Deep Interview, Performance Evaluation and Human Talent Development. This research has a descriptive approach; For this purpose, depth interviews were carried out with the organization's collaborators. Finally, as a proposal, the 360° evaluation was proposed, whose purpose is to measure competencies, identify those to be reinforced and developed through a training plan. CGENAP SAC lacks management tools focused on the competencies of human talent: the selection process is given by recommendation and experience of the cvitae, the functions of the personnel are not specified in a Manual, Performance of workers. Therefore, it is expected that when applying the model proposed by the author, it will be able to count on an efficient productivity of both the human talent and therefore as an organization.

Keywords : **Skills, Management, Skills Management Model**

## ÍNDICE

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | INTRODUCCIÓN .....   | 9  |
| II.   | MARCO TEÓRICO .....  | 15 |
| 2.1.  | BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS .....                            | 15 |
| 2.2.  | BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS .....                            | 19 |
| III.  | MATERIALES Y MÉTODOS .....                                 | 31 |
| 3.1.  | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                       | 31 |
| 3.2.  | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN..... | 31 |
| 3.3.  | POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO .....                        | 31 |
| 3.4.  | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....                      | 32 |
| 3.5.  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....      | 33 |
| 3.6.  | PROCEDIMIENTOS .....                                       | 33 |
| 3.7.  | PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....            | 33 |
| IV.   | RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....                                | 36 |
| 4.1.  | RESULTADOS .....   | 36 |
| 4.2.  | DISCUSIÓN.....   | 37 |
| V.    | PROPUESTA .....  | 39 |
| VI.   | CONCLUSIONES.....  | 41 |
| VII.  | RECOMENDACIONES .....                                      | 43 |
| VIII. | LISTA DE REFERENCIAS.....                                  | 44 |
| IX.   | ANEXOS .....   | 46 |

### **Lista de Tablas**

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....   | 32 |
| TABLA 2. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS, PARA LA CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL PERUANA SAC CHICLAYO, 2015 ..... | 34 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL PERUANA<br>S.A.C..... | 14 |
|---|----|

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad en el Perú se observa un incremento en la creación de empresas, las cuales pueden ser clasificadas desde pequeñas, medianas y grandes empresas, ello dependerá de la variable de ingresos y montos de facturación anual que presenten.

Para el sector construcción existe una gran oportunidad debido a que las empresas realizan actividades indispensables para lograr el impulso de la actividad económica de un país, mediante el desarrollo de proyectos ya sea en obras de edificación o de ingeniería, inmobiliarias, mantenimiento de obras, etc.

El sector construcción constituye un factor indispensable para el crecimiento económico de un país, es por ello que muchos emprendedores logran constituir una empresa propia, pero no todos son capaces de lograr un crecimiento permanente y constante frente a los demás competidores que cuentan con más años en el sector y esto puede darse por distintos factores; el mal manejo administrativo de la organización, falta de inversión para desarrollar todas las estrategias, entorno cambiante y turbulento donde el riesgo y la incertidumbre son las que predominan, una gestión tradicional muy estática para enfrentar los cambios y escasos modelos de gestión aplicados a la organización, todo ello impiden obtener una alta competitividad, impide también los incrementos en la productividad y de eficiencia en el uso de los recursos o reducción de costos.

Por todo lo que se ha mencionado líneas antes y entendiendo la realidad de la empresa CGENAP SAC de ser una empresa en crecimiento y desarrollo, proponemos un modelo de gestión basado por competencias, al llegar a implementar este modelo en la empresa permitirá una integración total del área de Recursos Humanos con los demás procesos de la organización, de esa manera la empresa podrá diferenciarse de sus competidores teniendo a

trabajadores con habilidades y competencias necesarias para determinados puestos, lo cual permitirá alcanzar los objetivos organizacionales. La empresa CGENAP SAC al ejecutar el modelo podrá hacer frente a los retos globales y aprovechar la demanda inmobiliaria o de obras públicas y privadas que existe en el mercado no solo a nivel nacional, si no local. Es por ello necesario entender el valor de poseer un modelo de Gestión Empresarial que definida y considere sobre todo las competencias del talento humano.

Ahora bien, cuando se habla de los recursos disponibles, nos referimos a los trabajadores que se encuentran en un proceso formativo en la organización; estos trabajadores deben ser un aspecto esencial a considerar, pues existen modelos de gestión que funcionan adecuadamente debido al volumen de trabajadores y al tipo de recursos establecidos, sin embargo esto no significa que pueden ser replicables en otro escenario y/o en otras empresas del mismo rubro, puesto que en algunos de esos escenarios llevarían al fracaso a la empresa que lo implemente.

Para McClelland, el modelo de Gestión Basado por Competencias, lo define “como la agrupación de conductas profesionales de elevado rendimiento lo cual para la organización siempre lo reconoce como el valor diferencial que tiene cada persona, mediante el cual se desarrolla y compite de manera éxitos en su marco” (McClelland, 1973).

A su vez Martha Alles menciona que “la intención de la ejecución de un modelo de gestión por competencias guarda relación con dos ejes fundamentales involucrados entre sí: primero, lograr que los individuos que componen la organización estén siempre comprometidas con las estrategias, y segundo, desarrollar las competencias de las personas que trabajan en las distintas áreas con la finalidad que esta alineación sea más efectiva y favorable para la organización” (Alles, 2005).

La Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC es una empresa familiar, con funcionamiento menor a un año (julio del 2014), en ella se ha observado las siguientes deficiencias; no cuenta con una estructura organizacional, ni procesos establecidos por ello para poder cambiar esta situación es necesario implementar un modelo de gestión basado en competencias para todo el proceso del área de Talento Humano el cual será propuesto en esta investigación, así mismo tomaremos como principal referencia los aportes de Martha Alles.

¿La propuesta de un modelo de gestión basado por competencias será una herramienta clave para la empresa Constructora González SAC?

La presente investigación se llevará a cabo con la finalidad de proponer un modelo de gestión basado en competencias para la empresa Constructora González SAC; que consiste en un diseño de gerenciamiento en el que se analizan las competencias de modo personal específico para cada labor, lo cual conllevará al desarrollar nuevas competencias para el crecimiento personal de los trabajadores, este tipo de gestión es una metodología que no basa su estudio en las características del puesto de trabajo, si no en las investigación de las propiedades comunes de quienes lo están haciendo de manera más eficaz, esto refiere que el diseño de gestión por competencia, se origina en uno de los ejes primordiales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones.

Esta investigación es una oportunidad de desarrollar programas de capacitación, de mejora continua de habilidades y conocimientos de esta manera los profesionales que integren esta empresa puedan ser enriquecidos, no solamente se benefician los empleados y la empresa en estudio, sino también quienes opten por tomar esta investigación como antecedente con la finalidad de enriquecer sus procedimientos de capacitación y selección.

## **HISTORIA**

La Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC, es una empresa familiar con funcionamiento desde julio del 2014.

La creación de la empresa constructora nace gracias al apoyo en conjunto de 3 personas: el Ingeniero civil, José Manuel González Farroñay quien cuenta con la experiencia en licitaciones de obras públicas y como asesor de empresas afines al rubro, también cuentan con un socio el cual tiene estudios universitarios en economía empresarial el Sr. Josep González Nieto, sumado a ello la experiencia laboral y su formación académica en Administración de Empresas del Sr. Tomás González Gamarra.

Todas estas personas están comprometidas y trabajando en equipo para ir mejorando paso a paso todas las estrategias sobre todo los procesos, para mantener en el mercado a la empresa CG SAC.


## **MISIÓN**

Brindar servicios de construcción en licitaciones públicas y privadas, ofreciendo servicios de vanguardia para nuestros clientes, buscar relaciones de largo plazo con ellos y el crecimiento de nuestro personal generando un crecimiento constante durante el tiempo.

## **VISIÓN**

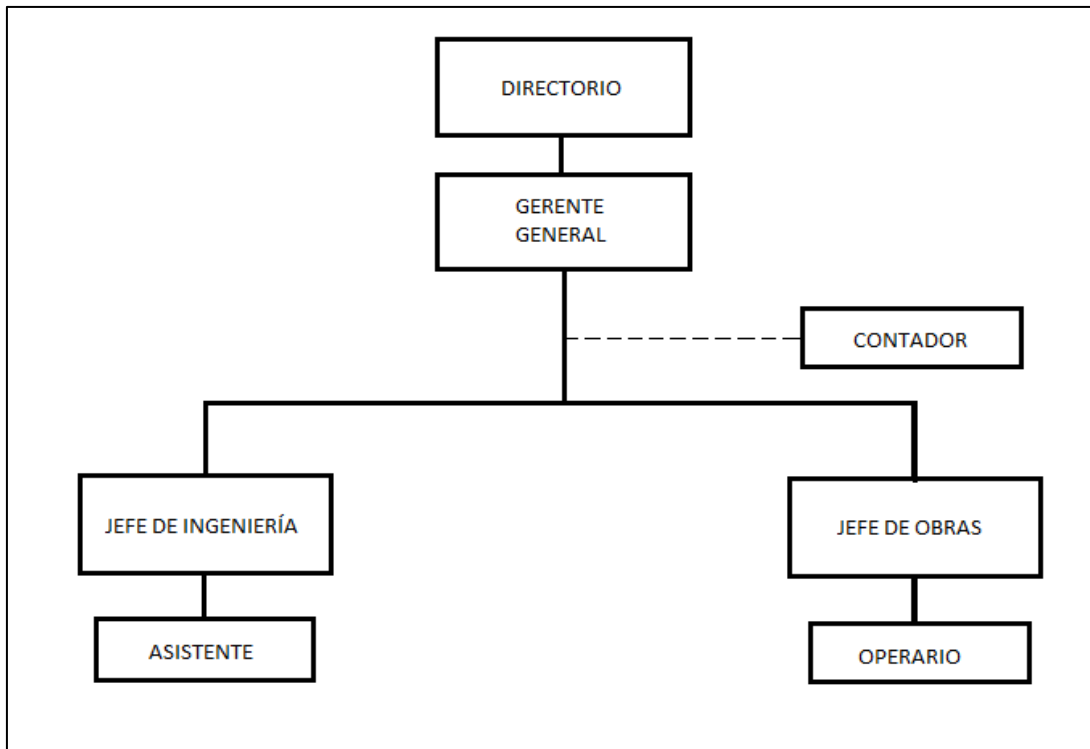
Ser una organización líder a nivel local, regional y nacional, siendo reconocidos mediante la generación de proyectos; los cuales generen crecimiento, desarrollo y soluciones integrales tanto para nuestros clientes como para nuestros trabajadores.

## **VALORES CORPORATIVOS**

-  **Compromiso con todos nuestros socios estratégicos.-** Trabajando día a día y enfocarnos sobre todo por satisfacer las necesidades de nuestros clientes,

cumpliendo también con nuestras obligaciones para con los proveedores y colaboradores. Siempre demostrando eficiencia y compromiso en todos los proyectos realizados.

- ✚ **Responsabilidad.-** Desde el gerente hasta el último colaborador en la pirámide de la organización deben poseer este valor, el cual genera mejores resultados, hace ser capaces de tomar mejores decisiones y asumir consecuencias. Es lo que se pretende lograr en una manera constante en la organización.
- ✚ **Innovación.-** Siempre estamos en una búsqueda constante para poder innovar los procesos que hay en la empresa con el fin de mejorarlos, para ello todos los colaboradores deben poseer este valor fundamental.
- ✚ **Espíritu de equipo. -** Trabajamos por una finalidad compartida, demostrando que en todas las áreas de la organización nos apoyamos brindando las mejores alternativas de solución, de esa manera poder alcanzar los objetivos trazados.



*Figura 1: Organigrama de Constructora González Empresa Nacional Peruana S.A.C.*  
 Fuente: Constructora González Empresa Nacional Peruana S.A.C.

### **Objetivo General**

- Proponer el modelo de gestión basado por competencias según Martha Alles, mediante la entrevista a profundidad, la evaluación de desempeño y desarrollo del personal, a la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC – Chiclayo.

### **Objetivos Específicos**

- Describir el modelo de gestión basado por competencias.
- Ejecutar las entrevistas a los trabajadores de la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC.
- Determinar mejoras en los procesos de: evaluación de desempeño, selección de personal y mejora continua del personal, mediante este modelo de gestión.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teórico científicas

Nieto (2018), realizó su investigación para “poder analizar el desempeño de los empleados mediante la evaluación de 360°, y uno de sus objetivos fue evaluar el nivel de competencias los trabajadores, también determinar los niveles de: orientación en el cliente trabajo en grupo, orientación a resultados, componente de pertinencia; los niveles antes mencionados se encuentran dentro de las competencias cardinales de los cuales solo el nivel de sentido de pertinencia pudo definir como una de las más bajas en valorización por parte de los empleados” (p.12).

Los siguientes niveles de: Resolución de problemas, gestión del tiempo y organización, comunicación y de pensamiento estratégico; se encuentran dentro de las competencias seleccionadas, al finalizar la investigación pudo hallar que el nivel de pensamiento estratégico es bajo y por ende necesita ser reforzado en los indicadores tanto de la visión organizacional y el comportamiento estratégico. (Nieto, 2018).

Loconi (2015), realizó su tesis de investigación en la cual propone mejorar la planificación de capacitaciones para todos los trabajadores, esta investigación tuvo objetivos específicos; Evaluar el caso del desempeño en el trabajo por parte del personal antes de la incorporación del plan de capacitaciones. Evaluar las ventajas de la incorporación del plan de capacitación en el desempeño del trabajo y desarrollar un análisis comparativo del rendimiento laboral del personal antes y después de la incorporación del plan de capacitaciones” (p.11).

En definitiva el autor Loconi (2005), concluye que “se ha evidenciado el objetivo general de su estudio el cual es que la incorporación de un plan de capacitación conllevara a

un rendimiento laboral más eficiente del personal operativo en el salón de juegos tragamonedas Balta Slots de Chiclayo”.

Sempértegui (2014), señala en su tesis: “como obtener los criterios precisos para poder desarrollar una buena elección de los trabajadores por competencia en la empresa, nos menciona que su estudio tuvo como propósito elaborar los requisitos de elección de personal a través de competencias para la gestión de recursos humanos. Nos señala que dentro de las características de la elección de personal en la empresa Buro Outsourcing SAC, no se toman en cuenta requerimientos intelectuales, ni causas de selecciones de los requerimientos físicos según el tipo de trabajo todo ello debido a un déficit en la gestión del talento humano en la empresa” (p.13).

Finalmente, el autor concluye que existe un 46% de trabajadores los cuales indican que el proceso de reclutamiento y selección de personal, como parte fundamental de los criterios de la gestión del talento, debería ser un proceso más riguroso y minucioso. Por lo expuesto en sus resultados el autor recomienda necesario implementar la propuesta de selección basado en competencias (Sempértegui, 2014).

Carpio (2018), tiene como finalidad en su investigación “incrementar la productividad de todos los trabajadores mediante sus competencias, es por ello que en su investigación indica como finalidad primordial elaborar un plan de gestión por competencias para desarrollar e incrementar la productividad de los colaboradores en la organización, se analiza también la actual gestión por competencias y se determina el nivel de productividad de los colaboradores” (p.8).

El autor llega a la conclusión que la propuesta de autoayuda para incrementar la productividad, con esta nueva gestión por competencias les conlleva a la integración de todos

los colaboradores, conocer las competencias y los diversos comportamientos involucrándose la organización junto con ellos. (Carpio, 2018, p.125).

Según Martínez (2013), en su tesis de investigación plantea: “como orientar a la empresa hacia la incorporación de un sistema de gestión del talento humano por competencias, para cumplir las recomendaciones que en tema de recursos humanos otorga la administración pública federal” (p.14).

Adicionalmente, el autor al término de su investigación propone, “que el crecimiento de un trabajador sea a través de una planificación y desarrollo de estrategias que generen un plan de carrera, de esa manera lograr que la empresa cuenta con candidatos idóneos para posiciones de mayor nivel jerárquico”. (Martínez, 2013).

Muñoz (2007), menciona en su investigación, “que el problema detectado en el Centro Comercial El Bosque se debe a la falta equilibrio en los subprocesos y una clara falta de organización de la gestión del talento humano.

El autor concluye demostrando que el modelo por competencias es idóneo de ser ejecutado en todos los subprocesos de la gestión del talento humano y debido a la interrelación que mantienen entre si dichos subprocesos, va formando una especie de cadena de beneficios entre ellos, lo cual genera mejoras para todo el sistema organizacional”. (p.98).

Tito (2012), en su tesis “Tiene como objetivo de investigación, que el modelo innovador de una buena administración empresarial es la gestión por competencias y garantiza la mejora de los niveles de productividad laboral una vez se haya implementado” (p.7).

A su vez, el autor Tito (2012), nos menciona: “Que en su investigación comprobó de manera práctica que efectivamente el modelo de gestión implementado en el sector de confecciones de calzado alcanza mejores niveles de productividad laboral. Teniendo en cuenta ello el autor plantea también la interrogante del porqué las organizaciones del sector confección de calzado a nivel nacional no implementan una gestión basada por Competencias para elevar indicadores como la productividad. Llegando a la conclusión el autor que, a la luz de los resultados de la investigación afirma que si es factible incorporar el modelo de Gestión por Competencias en las empresas del sector, para incrementar los niveles de producción en sus colaboradores” (Tito, 2012, p.248).

Broggi (2010), en su investigación; “plantea diseñar una metodología adaptable a la gestión del talento humano con la finalidad de poder ofrecer una opción eficaz y aplicable a la generación de un tablero de comando, plantea también identificar las fases que se deben desarrollar para poner en marcha la ejecución de un tablero de control, encaminado únicamente al área en cuestión. A través de herramientas tecnológicas observa que se pueden analizar y gestionar los talentos humanos de la compañía” (p.17). Su principal problema dentro de esta tesis es que “Las entidades no tienen las herramientas o conceptos para llevar a cabo un análisis total enfocado en los recursos humanos. Broggi concluye en su investigación que el tablero de comando si es un componente importante para analizar el rendimiento organizacional, unificando a los diferentes subsistemas del área de gestión humana, ingresando a examinar y observar la incidencia que poseen las acciones que si tomen en las entidades en el desempeño del personal” (Broggi, 2010).

Gómez y Mendoza (2013), según indican su investigación “tiene un carácter descriptivo y el propósito es el diseñar un tipo de gestión por competencias para las

instituciones del sector privado. El problema planteado para esta tesis se basa en cómo poder desarrollar un sistema de gestión por competencias y este a su vez poder mejorar la competitividad dentro de la organización” (p.22).

Los autores Gómez y Mendoza (2013), llegaron a la conclusión que: “la implementación del modelo por competencias permite detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, a su vez elaborar un perfil adecuado a las necesidades reales de los trabajadores en el desempeño de su cargo, todo esto será aprovechado por la organización en el desarrollo de planes de sucesión” (Gómez y Mendoza, 2013, p.123, 124).

Miralles (2002), en su estudio Gestión por Competencias; “Pasar de una filosofía de gestión a un hacer cotidiano demanda de un marco de referencia a partir del cual se puedan replantear todas las prácticas de gestión, a su vez propone que la gestión por competencias parte como un modelo conceptual la cual va permitir entender toda la gestión de personas, todos los procesos que intervienen dentro de esta área del Talento Humano de forma coherente y cohesionada.” (Miralles, 2002).

## **2.2. Bases teórico científicas**

McClelland profesor de la Universidad de Harvard: a inicios de los años 70, fue quien impulso un estudio sobre las competencias laborales en las personas, específicamente en 1973 publicó un artículo: “Testing for competence Rather Than intelligence” (Pruebas para la competencias, antes que para la inteligencia). En el mencionado artículo “señala que las aptitudes académicas comunes, no conllevan a prever el nivel de desempeño laboral o el éxito en la vida. En ese sentido el autor propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores sobresalientes de aquellos que solo lo hacen bien tenemos que buscarlos en las competencias

como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, por mencionar algunas” (Mc McClelland, 1973).

Después de realizado este estudio obtuvo como resultado la creación de un sistema totalmente nuevo para medir la excelencia; este sistema se encarga de analizar las competencias que posee una persona en un trabajo en concreto que se está desarrollando en un determinado en un determinado momento. A partir de este estudio expuso que las competencias se muestran relacionadas a una forma de analizar lo que realmente origina un rendimiento más eficiente en el trabajo y no al análisis de elementos que detallan todas las cualidades de un ser humano, en la expectativa de que algunas de ellas estén relacionadas con el desempeño laboral.

El Modelo de Gestión por Competencias nos permite evaluar las competencias específicas ya sean tales como; destrezas, actitudes y conocimientos, las mismas que son necesarias o se requieren para un determinado puesto de trabajo, a su vez permite introducir a los individuos en las etapas de cambio de las empresas de esa manera poder crear ventajas competitivas de la institución.

Esta Gestión por Competencias es una estrategia donde podremos administrar los recursos humanos de una empresa y lograr alinearlos con la estrategia del negocio. El poder tener un equipo de personas que posean características adecuadas es hoy en día una norma de la gestión de recursos humanos. Esta visión deja de ver los cargos como equipos fijos que solamente están destinadas a cumplir responsabilidades funcionales, e intenta transformar esos cargos en unidades dinámicas que constituyen parte de procesos trascendentales de la organización, únicamente se podrá lograr si se pone énfasis en cambiar las características de




la persona que ocupa el cargo y busca una mejor forma de ejecución.

### ***2.2.1. Modelo De Gestión Por Competencias***

El modelo de gestión por competencias fue incluido en Latinoamérica por Martha Alles (2005) quien indica que esta gestión es un “modelo que permite organizar el capital intelectual de las organizaciones con sus pertenecientes estrategias de negocio, facilitando el perfeccionamiento profesional de las personas dentro de un entorno laboral y por ende el desarrollo y crecimiento de la organización. Martha hace hincapié no solamente en los beneficios de esta gestión sino también resalta que pueden presentarse dificultades en su ejecución, una de ellas es el tiempo extenso que toma desde instaurar el modelo hasta que podamos obtener resultados, el personal que implemente el modelo es necesario que esté desarrollado hacia la orientación a competencias laborales, nos da entender que el profesional debe ser sobre todo del área de Gestión Humana” (p. 52).

La Gestión por Competencias debe ser un esquema global según indica Martha Alles (2005) y es necesario que se relacione con toda la organización y con todos los procesos. Así mismo Alles M., señala que al generar este modelo de gestión por competencias tendrán que verse afectados y/o modificados los procesos de esta área.

Alles nos muestra las características de una implementación con éxito del modelo de gestión por competencias:

-  Que el modelo a seguir sea aplicable y no teórico.
-  Tiene que ser un modelo fiable y reconocido.
-  De fácil comprensión por todos los integrantes de la empresa.

- ✚ Que en su conjunto reconozca el desarrollo de los trabajadores.
- ✚ Sobre todo tiene que ser útil para la empresa.

### ***2.2.2. Aplicación del modelo de gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos***

Según Alles (2005) se deben seguir los siguientes pasos:

- **Selección**

Para seleccionar al candidato mediante sus competencias primero deberemos realizar las descripciones y los perfiles de puestos por competencia. Teniendo un perfil, la vacante que necesitamos ocupar tendrá competencias originadas del conocimiento. Para obtener una selección correcta se debe contemplar diferentes tipos de requerimientos, pues el grupo conforma el perfil requerido.

- **Entrevistas por Competencias**

No es fácil acoger nuevas técnicas por parte de los especialistas con experiencia ya que esos hábitos se encuentran arraigados a ellos. La clave es detectar mediante las preguntas los comportamientos visibles en el pasado con respecto a la competencia que desea analizar.

- **Evaluaciones por competencias**

En el sector privado cuando incorporan un modelo de gestión por competencias, se preguntan ¿Cómo están mis gerentes, ejecutivos y demás trabajadores en relación con las competencias establecidas? ¿Las cubren? ¿Deberá remplazarlos? ¿Es posible entrenarlos? Muchas de estas preguntas sólo pueden responder si la institución ejecuta análisis por evaluaciones o competencias de potencial. Sin embargo, no es necesario que la organización despida a sus ejecutivos

y otros trabajadores si el resultado no es el esperado, al contrario de esto, la organización podrá saber qué hacer, como entrenarlos, o como desarrollar en un futuro a su personal.

- **Planes de carrera y planes de sucesión**

Aquí debemos saber que los planes de carrera y de sucesión deben unificar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Así mismo para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y también a lo requerido por el puesto al cual estaremos promoviendo en un futuro.

- **Capacitación y Entrenamiento**

Si vamos a implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias es necesario primero conocer las competencias del personal. Será posible a partir de las evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Cometeríamos un grave error si realizamos programas de capacitación y no sabemos que competencias tiene nuestro personal.

- **Desarrollo de los recursos humanos**

Si la empresa ya cuenta con descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar ese recurso y sobre todo relacionarlo con las competencias de la organización, con su visión, su misión y los valores organizacionales.

- **Evaluación de desempeño**

Para poder realizar una evaluación por competencias, primero es necesario

tener la descripción de puestos por competencias. El segundo elemento fundamental para que el proceso de evaluación de desempeño sea exitoso es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar a pesar que encontraremos arraigos por parte de los jefes con experiencia ya que ellos tienen sus propios métodos de evaluación y no será sencillo que adopten nuevas técnicas.

- **Evaluación de 360°**

El análisis de 360 grados es la manera más novedosa de realizar la valoración del rendimiento, ya que orienta a los seres humanos hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades, no solamente de su jefe si no también de aquellos que reciben sus servicios, tanto externos como internos. La definición de análisis de 360° es sencillo y claro: consiste en un equipo de personas que valoren a otras mediante una serie de factores o ítems predefinidos, estos elementos son comportamientos observados en el desarrollo diario de la práctica profesional.

- **Compensaciones**

Esta etapa es una de las más difíciles para la incorporación. Compensar por competencias significa que la organización debe incorporar sistemas de remuneración variable donde se considera para el cálculo las competencias de los trabajadores con relación al puesto y a su rendimiento. Es imprescindible analizar el rendimiento por competencias. (Alles, 2005).

### ***2.2.3. Entrevista por Competencias***

Alles, M. (2005). Puntualiza que “la entrevista” es la herramienta por excelencia en el proceso de selección del personal, en esta etapa la entrevista es el factor influyente y

decisivo para tomar la decisión final sobre si contratar a una persona o no.

La entrevista por capacidades: a la hora de establecer la entrevista por competencias, se inicia de la base de la definición antes expuesta sobre lo que es una entrevista de elección. Así mismo, se debe incorporar las particularidades de las competencias transversales, de la misma manera como se ha citado en la introducción, con relación a la realidad del mercado, se origina la necesidad de detectar “otras capacidades” en los participantes.

El entrevistador debe ser consciente que según como se estructure la pregunta, la respuesta puede ser condicionada. Y en ese sentido la persona participante, debe saber también que en una entrevista en general; es en una por competencias en particular; se puede enfrentar a diversos tipos de preguntas.

Siguiendo a Martha Alles (2003), nos muestra que tipos de preguntas pueden ser:

**Preguntas cerradas:** las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.

**Preguntas abiertas o de sondeo:** son aquellas que permiten a la persona entrevistada explayarse sobre un tema. Son las que mayor información proporcionan sobre las competencias transversales de una persona, puesto que permiten analizar aspectos tales como la modalidad de expresión verbal, la capacidad de síntesis, la lógica de la exposición, la expresión corporal, etc. Suelen ser preguntas sencillas y cortas, tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, ¿cuénteme sobre su experiencia en...?, etc.

**Preguntas hipotéticas:** a la persona candidata se le presenta una situación hipotética, por ejemplo, un caso relacionado con el puesto o la empresa, para que lo resuelva:

¿Qué harías si....? ¿Cómo resolverías una situación como la que te indico a continuación? Este tipo de preguntas de corte situacional son las más empleadas en una entrevista por competencias.

**Preguntas malintencionadas:** obligan al/a la entrevistado/a escoger entre dos opciones indeseables.

**Preguntas provocadoras:** son preguntas que más que por su contenido, llaman la atención por su forma. Se formulan repentinamente cambiando el ritmo de la entrevista, interviniendo por tanto el factor sorpresa.

**Preguntas capciosas:** merecen la misma opinión que las últimas. Son preguntas en las que el entrevistador/a induce las respuestas. (p. 21,22).

#### ***2.2.4. Mejoramiento del desempeño***

Alles, M. (2005). Nuevamente hace hincapié y comenta que:

“La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y poder elaborar planes para ello. Muchas veces dentro de la empresa los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente lo que en realidad se espera de ellos. Así que es de suma importancia aclarar este punto de esa manera poder especificar áreas de acción y responsabilidades, lo cual nos permitirá mejorar el desempeño. Sobre todo identificar el origen o causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción” (Alles, 2005).

Martha Alles (2006), “recalca que el perfeccionamiento de competencias siempre será un elemento clave para cualquier Modelo de Gestión por Competencias”.

También nos señala que no tiene ningún sentido implementar este Modelo si a

posteriori no se toman medidas para achicar las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan. Cuando las organizaciones opten por implementar un sistema de Gestión por Competencias, será sobre los perfiles que se centrarán los mayores esfuerzos de formación y capacitación, de modo tal que el personal en conjunto, logre el perfil requerido en cada área (2006, p.74).

### ***2.2.5. Ventajas del modelo de gestión por competencias***

Ahora bien, David (McClelland, 1973) considera que para desarrollar la gestión por competencias tenemos que tener como base ante todo la motivación, es por ello que David McClelland, explica los tres procesos de la motivación humana:

1. **Los logros como una motivación.-** El autor considera que todas las personas que tienen una alta orientación al logro eligen tener la responsabilidad personal por el resultado de sus actividades, argumentando que al entender la motivación humana se facilita el logro de un objetivo trazado.
2. **El poder como motivación.-** McClelland indica que los altos niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. Nos dice también que esta necesidad de poder es una clave en el pensamiento asociativo y representa una ocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizás sobre las cosas también.
3. **La pertinencia como motivación.-** El autor nos enseña que la pertinencia como una motivación deriva de la necesidad de estar rodeado de otros, y que a su vez se combina con otras particularidades para poder determinar la acción. (McClelland, 1973, p.19-21).

### **2.2.6. Limitaciones del modelo de gestión por competencias**

Según (McClelland, 1973, p.25), “las limitaciones para este modelo son:

- ✚ Requiere una estructura organizacional basada en roles o niveles.
- ✚ La certificación por competencia no es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales.
- ✚ La gestión por competencias puede generar conflictos.
- ✚ Los directivos manifiestan que deben realizarse mejoras salariales sobre la experiencia basándose únicamente en sus certificados y no sobre la productividad del trabajador en determinado puesto.
- ✚ Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos” (1973, p.25).

Ahora bien el investigador McClelland nos menciona que:

Este modelo de gestión por competencias se identifica por su elevado potencial, y por ende es de gran utilidad para incrementar las posibilidades de mejora personal y profesional a los individuos, nos permite brindar una ayuda y mejora desde una perspectiva operacional al mantener un diálogo fluido y coherente entre las diferentes funciones de la organización, para obtener una visión de conjunto de la complejidad inherente a la gestión del personal (McClelland, 1973, p.46).

### **2.2.7. Tipos de Competencias**

Alles, M. (2006). Muy a su estilo Martha Alles ha editado un Diccionario de Competencias, sobre todo para preparar y facilitar la tarea de los consultores y/o directivos que decidan implementar el Modelo de Gestión por Competencias en sus empresas.

Las 160 competencias que propone las distribuye de la siguiente manera:

- ✚ Competencias cardinales (20)
- ✚ Niveles ejecutivos o altos niveles (19)

- ✚ Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (57)
- ✚ Niveles iniciales (23)
- ✚ Competencias para trabajadores del conocimiento (22)
- ✚ E-competences o competencias para la e-people (19)

Las competencias proporcionan un lenguaje y método común que permite formar bajo un mismo modelo de Gestión por Competencias todos los servicios y funciones de recursos humanos como:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Inducción
- ✓ Evaluación
- ✓ Capacitación
- ✓ Valoración de cargos

El cumplir estos procesos bajo un mismo enfoque es importante ya que permite, crear comportamientos deseados de alto desempeño y lograr comportamientos congruentes con las competencias que llevan a una satisfacción laboral con mejores resultados en el negocio.

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Modelo de Gestión por Competencias.-** Miralles (2002), asegura que el Modelo de Gestión por Competencias, se basa en atraer, mantener y desarrollar el talento, a través de una formación consistente por parte de los sistemas y procesos humanos, en base a resultados y capacidades que se requieren para tener un desempeño competente. Se busca a partir de la elaboración de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de existencia entre los colaboradores y la empresa, sean consistentes y apuntan en definitiva a aumentar la contribución de cada trabajador a la generación de valor de la organización.

**Gestión.** - La gestión es definida como la dirección de la coordinación y la

multiplicación de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de fundamental importancia para toda entidad.

**Competencias.-** se define según los siguientes autores:

Para Alles M. (2005), comenta que “el termino Competencias proviene de poder observar las particularidades de cada personalidad o cada comportamiento, estas particularidades son generados en un puesto de trabajo con un desempeño exitoso, bien sabemos que cada puesto de trabajo tienen múltiples características dependiendo el tipo de empresa o mercado en el que se desarrolla la organización” (Alles, 2005, p. 49).

Según Spencer & Spencer (1993), indica que “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación”.

David McClelland (1973): nos menciona “las características subyacentes en una persona están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (1973, p.53).

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

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

El presente trabajo es una investigación cualitativa de tipo no experimental, debido a que es una propuesta de mejora y no será aplicada en su totalidad, podemos decir entonces que la investigación tiene un carácter descriptivo, debido a ello se pretende proponer un modelo de gestión basado en competencias para la empresa Constructora González SAC.

#### **3.2. Diseño de Investigación Área y línea de investigación**

Dirección Estratégica y Gestión Empresarial

#### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Actualmente la empresa Constructora González SAC cuenta con un total de 6 colaboradores por tal motivo la muestra es finita por ende se tomará el total de la población para realizar la propuesta del modelo de gestión por competencias.

#### **Criterios de selección:**

Para determinar el número de entrevistados, se utilizó el punto de saturación, es decir cuando la información se vuelve redundante o repetitiva. Así que tomaremos para este estudio el total de trabajadores.

### 3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de Variables

| Variable                                  | Definición Conceptual   | Definición Operacional   | Dimensiones   | Indicadores                         |
|---|---|--|---|-------------------------------------|
| Modelo de Gestión Basado por Competencias | Es un tipo de gestión que permite analizar las competencias específicas que requiere una vacante de trabajo de la persona que lo ejecuta. | Las competencias evaluadas en este modelo se desarrollan mediante entrevistas, evaluación de desempeño y posterior desarrollo. | Selección por competencias<br>(Entrevistas de profundidad)                | Inicio del proceso de selección     |
|   |   |  |   | Definición del perfil               |
|   |   |  |   | Negociación, oferta e incorporación |
|   |   |  |   | Índices de control y gestión        |
|   |   |  | Evaluación del desempeño (Evaluación de 360 - 180)                        | Rendimiento del empleado            |
|   |   |  |   | Resultados de la Organización       |
|   |   |  | Desarrollo<br>(Autodesarrollo-<br>entrenamiento experto-<br>codesarrollo) | Trabajo en equipo                   |
|   |   |  |   | Ética                               |
| Crecimiento de la empresa                 |   |  |   |                                     |

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Método**

Emplearemos para este tipo de investigación métodos como; el trabajo de campo para una mejor recolección de información, la observación de los participantes será lo que nos permitirá el estudio del comportamiento de los involucrados en el ambiente natural.

#### **Técnicas**

En la presente investigación se utilizó la técnica de las entrevistas a profundidad: para obtener datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del entrevistador y persona entrevistada.

#### **Instrumentos:**

Para los instrumentos nos basamos en:

Cuestionarios que contienen preguntas abiertas.

### **3.6. Procedimientos**

Mediante la observación podemos estudiar el comportamiento natural que mantienen los trabajadores entre sí, luego utilizando las entrevistas a profundidad podemos recopilar información verbal y testimonios concretos frente a una determinada circunstancia, esto nos permitirá analizar el estado de las competencias específicas de cada trabajador.

### **3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos**

La técnica que usaremos para esta investigación es un trabajo de campo, luego procedemos al ordenamiento y codificación de los datos, y terminamos con el análisis y la interpretación de toda la información obtenida.

## Matriz de Consistencia

Tabla 2. Propuesta de un Modelo De Gestión Basado en Competencias, para la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC Chiclayo, 2015

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | VARIABLES E INDICADORES   | METODOLOGÍA  |
|--|--|---|--|
| <p>¿La propuesta de un modelo de gestión basado por competencias será una herramienta clave para la empresa Constructora González SAC?</p> | <p><b>Objetivo General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer el modelo de gestión basado por competencias según Martha Alles, mediante la entrevista a profundidad, la evaluación de desempeño y desarrollo del personal, a la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC – Chiclayo.</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el modelo de gestión basado por competencias.</li> </ul> | <p>Inicio del proceso de selección.</p> <p>Definición del perfil.</p> <p>Negociación, oferta e incorporación.</p> <p>Índices de control y gestión.</p> <p>Rendimiento del empleado.</p> <p>Resultados de la Organización.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> | <p><b>Tipo y diseño de investigación</b></p> <p>El presente trabajo es una investigación cualitativa de tipo no experimental, debido a que es una propuesta de mejora y no será aplicada en su totalidad, podemos decir entonces que la investigación tiene un carácter descriptivo, debido a ello se pretende proponer un modelo de gestión basado en competencias para la empresa Constructora González SAC.</p> <p><b>Diseño de Investigación Área y línea de investigación</b></p> <p>Dirección Estratégica y Gestión Empresarial.</p> |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecutar las entrevistas al personal de la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC.</li> <li>● Determinar mejoras en los procesos de selección, evaluación de desempeño y desarrollo del personal, mediante este modelo de gestión.</li> </ul> | <p>Ética.</p> <p>Crecimiento de la empresa</p> | <p><b>Población, muestra y muestreo</b></p> <p>Actualmente la empresa Constructora González SAC cuenta con un total de 6 colaboradores por tal motivo la muestra es finita por ende se tomará el total de la población para realizar la propuesta del modelo de gestión por competencias.</p> |
|--|--|--|---|

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

- Se aplicó la entrevista por competencias para los colaboradores administrativos y para el personal en obra, esta entrevista será para conocer el grado de sus capacidades y competencias del personal que está laborando en estos momentos en la empresa, y no solamente tener en cuenta la experiencia que muestran en su Cv.

- Las entrevistas por competencias que se aplicaron a los profesionales que trabajan en la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC, se llevaron a cabo durante el mes de noviembre del 2015, de la siguiente forma:

- ✓ Trabajadores administrativos (gerente, asistente, contador) se les entrevisto en la oficina de la empresa.

- ✓ Trabajadores en obra (jefe de ingenieros, supervisor y operario) se les entrevistó en la obra de pavimentación que se viene realizando en el distrito de La Victoria - Chiclayo durante estos meses.

- Las entrevistas fueron muy enriquecedoras, sus respuestas sobre cómo enfrentan un problema en el día a día, saber que ellos mismos quieren superarse, saber si conocen sus competencias y/o habilidades, saber de sus logros, todo ello es fácil identificar con este modelo de gestión basado en competencias, es por ello que se está proponiendo a la empresa para que puedan ejecutarlo en su proceso de gestión de Recursos Humanos.

- Martha Alles, nos señala que no tiene sentido efectuar el modelo de Gestión por Competencias si al final no se toman las medidas para reducir las brechas entre los perfiles por

competencias pretendidos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan.

- Sin lugar a dudas este Modelo de Gestión, incorpora ventajas competitivas a las empresas, a su vez involucra una mayor atracción de todos los procedimientos que se realizan en el área de Recursos Humanos; fortaleciendo ambos aspectos el cual se considera esencial en el óptimo funcionamiento de las organizaciones, debido a que son pilar de la obtención de las metas de la empresa, pero debe tenerse cuidado al momento de realizarlo ya que también es cierto que muchas organizaciones han generado interés por este modelo pero pocas han persistido lo suficiente para obtener el éxito real del modelo.

#### **4.2. Discusión**

- De hecho la gestión por competencias según indica Alles, se manifiesta dentro de una serie de particularidades las cuales están relacionadas con el desempeño superior en cada puesto de trabajo, a pesar que las competencias son muy importantes, existen también otras características como: atributos, inspiraciones, talentos que son muy difíciles de descubrir son también necesarias para lograr un buen desempeño.

- Para Martha Alles este modelo de gestión por competencias debe ser implementado desde el nacimiento de una organización pues de esa manera se logra aprovechar al máximo todas las etapas que tiene este modelo de esa manera van de la mano con la visión y misión de la empresa, siendo las estrategias organizacionales la guía para poder definir y elaborar el manual de funciones así también los perfiles de puestos que son la clave para poder ejecutar el modelo de gestión por competencias.

- En la investigación “Diseño de un modelo de Gestión por Competencias aplicado a puestos operativos y de coordinación, el autor concluye demostrando que este modelo de gestión puede ser aplicado en los subprocesos, formando una especie de beneficios entre ellos” (Muñoz,

2007).

- Teniendo como antecedente esta investigación del autor Muñoz podemos acentuar la propuesta del modelo de gestión por competencias para la empresa CGENAP SAC el cual permitirá unificar y mantener interrelacionados todos los subprocesos de la organización con el talento humano.

- Determinamos con este modelo de gestión basado en competencias y su aplicación en base a entrevistas que los colaboradores tienen un perfil similar al que busca la empresa en cada uno de sus puestos, que no es precisamente el ideal pero se ajusta a lo solicitado por la empresa para llevar a cabo su desarrollo organizacional, para mejorar su competitividad dentro de la empresa CGENAP SAC se hace mención dentro de este modelo las herramientas siguientes que son la evaluación del desempeño y el desarrollo de ese talento humano ya sea con capacitaciones adecuadas para mejorar el desempeño y sus competencias.

- Es necesario que la gerencia de la empresa CGSAC ejecute una evaluación del desempeño, modelo que esta investigación también le está proponiendo a la empresa, de esa manera y con el complemento de las capacitaciones podrá brindar al personal un desarrollo profesional, personal que cumpla con los objetivos propuestos por la empresa y con ello el crecimiento organizacional a largo plazo que se plantea en la visión de la constructora.

- En la presente investigación se detectó las necesidades de capacitación para el personal supervisor, ya que si bien es cierto cuenta con experiencia y habilidades de manejo de personal, responsabilidad, disposición al aprendizaje, negociación con los clientes todo ello empíricamente; ocurre lo mismo con el personal auxiliar su grado de responsabilidad, su orientación al cliente, su efectividad y su comunicación son adecuados pero con una mejor dirección en su desempeño mejorarán para poder contribuir al cien por ciento con la organización de esa manera estar alineados con las estrategias.

## V. PROPUESTA

- Se propone a la empresa CGENAP SAC implementar el modelo de gestión basada por competencias según Martha Alles, el cual consiste en unificar tres pilares importantes como son:

**1.- Las entrevistas por competencias** dependiendo del puesto del personal que se requiera el cual consiste en: Preguntas cerradas, abiertas o de sondeo hipotéticas, malintencionadas, provocadoras y capciosas; cuya finalidad es detectar a través de las preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que desea evaluar.

**2.- La evaluación de desempeño** la cual nos permitirá reconocer las competencias más débiles del personal e identificar la causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar un plan de acción. Todas las perspectivas se unen para brindar una realimentación valiosa a quien hace parte del proceso de medición.

**3.- El desarrollo del personal** que consiste en los planes de capacitación que se harán de acuerdo al informe que nos brindan las evaluaciones. Así mismo mencionamos que este modelo se ha descrito de manera completa y profunda en esta investigación.

En la descripción de cada uno de los cargos hay que tener en cuenta que no existe un manual de funciones basado en competencias (ver anexo A).

- Implementar el tipo de Gestión por Competencias es un soporte para cualquier organización, pero tiene que tener definido que es un diseño dinámico, es decir es primordial actualizarlo a medida que la organización genere desarrollo, que no serviría diseñar un modelo por competencias y no ir adaptándolo a las nacientes necesidades de la organización. Se enfatizó este

punto en la empresa Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC, ya que el alcance del proyecto no llega hasta la implementación del modelo, pero se aclaró sobre el carácter dinámico del modelo a la hora de su implementación.

## VI. CONCLUSIONES

- Se determinó en esta investigación, que la Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC no posee dentro de su estructura organizacional una Gestión del Talento Humano y ello se manifiesta en deficiencias en esa área; tanto en el manual organizacional de funciones, en la selección del personal, en las evaluaciones al personal, dejando vacíos e impidiendo que se realice un eficiente proceso de selección.

- Hemos logrado describir y desarrollar un estudio profundo de este modelo de gestión basado en competencias lo cual es parte de los objetivos específicos en esta investigación y con ello mostrar a la gerencia todos los beneficios que conlleva este modelo como son: el buscar iniciándose de la definición de un perfil de posiciones y competencias dentro del perfil que los tiempos entre los colaboradores y la organización sean conscientes y apunten con determinación a incrementar la contribución de cada trabajador a la generación del valor de la empresa, también dirigir a los individuos hacia la satisfacción de las necesidades utilizando la evaluación de desempeño la cual mostrará los puntos débiles de cada trabajador y servirá para poder enfocarse en ellos, para que así se pueda comprometer más a sus colaboradores, y utilizar este modelo de Gestión en sus futuros procesos de selección.

- Por otra parte, se corrobora lo planteado por Alles (2005), quien considera que “la importancias del Modelo por Competencias no solo se visualiza en el desarrollo Organizacional, sino también en el desarrollo humano, esto se evidencia en la satisfacción laboral de los empleados al desarrollar y potenciar las aptitudes específicas del cargo, y aún más al presentarse la posibilidad de que estas sean incluidas a futuro en los planes de capacitación y formación del personal”, este desarrollo de aptitudes del cargo, serán incluidas en los planes de capacitación y formación por parte de la empresa CGSAC, para lograr obtener un mayor crecimiento y fortalecimiento

organizacional.

- La aplicación del modelo de evaluación del desempeño, tomando la herramienta de evaluación de 360° servirá para realizar el plan de capacitación basándose en el mérito obtenido de los resultados de la evaluación. Si encontramos un desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar al personal, para lo cual también se propone en esta investigación el plan de capacitaciones para la empresa CGSAC. (Ver “Anexo G”).

## VII. RECOMENDACIONES

- En esta investigación se recomienda a la Constructora González aplicar el Modelo de Gestión Basado por Competencias según Martha Alles, para integrar cada etapa del proceso de selección donde se hallaron deficiencias, lo cual permitirá a la organización seleccionar y desarrollar al mejor talento humano de una manera óptima y eficiente. Durante ese proceso el departamento o área de gestión del talento debe asumir dicha responsabilidad para lograr que se complete el ciclo del modelo y obtener los beneficios que este ofrece.
- Este modelo de Gestión por Competencias exige dedicación y tiempo para lograr el éxito, por tanto es necesario que tanto la gerencias como todo el personal de CGENAP SAC mantenga un lineamiento en los objetivos organizacionales y personales, ello garantizará mejoras en los procesos de administración del talento humano.
- Recomendamos ejecutar plan de capacitaciones para los trabajadores (Anexo G) que proponemos a la Constructora González, tendrá por finalidad mejorar las áreas identificadas como ineficientes, dándoles las pautas necesarias a través de charlas y cursos para desarrollar sus competencias tanto para para los diferentes perfiles dentro de la organización.
- Se recomienda también a la Constructora González esté atenta a los cambios que se presentan en el entorno interno y externo a la organización, para que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la Gestión del Talento Humano, la cual es base para poder incorporar los talentos con mejores competencias y de esa manera alcanzar los objetivos organizacionales y una diferenciación con su competencia.



## VIII. LISTA DE REFERENCIAS


- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica. Recuperado de <https://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica. Recuperado de [https://www.academia.edu/36707094/MANUAL\\_SOBRE\\_C%C3%93MO\\_AFRONTAR\\_UNA\\_ENTREVISTA\\_DE\\_SELECCI%C3%93N\\_POR\\_COMPETENCIAS](https://www.academia.edu/36707094/MANUAL_SOBRE_C%C3%93MO_AFRONTAR_UNA_ENTREVISTA_DE_SELECCI%C3%93N_POR_COMPETENCIAS)
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/135565666/Desarrollo-Del-Talento-Humano-Basado-en-Alles-Martha-Author>
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006). *Gestión por Competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la Gestión de empresas de servicios en etapa de maduración*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.
- Carpio, J. (2018). *Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C. – Chiclayo 2018*. (Tesis de Titulación). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú
- Cruz, P. & Vega, G. (2001). *La Gestión por competencias* (Tesis de titulación). Antofagasta, Chile.
- Gómez, C. & Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.* (Tesis de titulación). Universidad de Cartagena, Colombia. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Loconi (2015), *Propuesta de mejora de plan de capacitaciones para los colaboradores de un salón de juegos tragamonedas, aplicado en Balta Slots de Chiclayo – 2013* (Tesis de Titulación). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú
- Martínez, V. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes*



- gráficas* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Distrito Federal, México.
- McClelland, D. (1973). *Modificando la competencias más que la inteligencia*. American Psychologist. New York, EE.UU.
- Miralles L. (2002). *Libro Gestión por Competencias*. Málaga, España: Editorial Fundación Iavante.
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicado a puestos operativos y de coordinación; caso centro comercial El Bosque* (Tesis de titulación). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.
- Nieto (2018), *Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la Gerencia de administración y finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles* (Tesis de Titulación). Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Sempértegui, H. (2014). *Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano en la empresa Buro Outsourcing S.A.C., Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo*. Nueva York. Wiley & Sons.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

## IX. ANEXOS

## ANEXO 1. Análisis de Perfil de Puestos de CGENAP SAC

|   |   |
|---|---|
|    | <b>CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL PERUANA SAC</b> |
| <b>CARGO: GERENTE</b>   |   |
| <b>Descripción del cargo:</b><br>Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor valor, de acuerdo a la filosofía de la organización.   |   |
| <b>Funciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas actividades de manejo administrativo.</li> <li>● Realizar depósitos bancarios.</li> <li>● Asegurar, negociar y evaluar las propuestas de negocio para un contrato.</li> <li>● Vigilar el buen desempeño de los trabajadores</li> <li>● Y demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan como funcionario ejecutivo o se le atribuyan expresamente por ley.</li> </ul> |   |
| <b>Competencias:</b>  |   |
| <b>Relaciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Con el área contable y finanzas de la empresa.</li> <li>● Con todos los jefes de personal y logística.</li> </ul>   |   |
|    | <b>CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL PERUANA SAC</b> |
|   |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>CARGO: Auxiliar Administrativo</b>  |   |
| <b>Descripción del cargo:</b><br>Asistir al gerente en las actividades de administración, ejecutar políticas de la empresa, realizar una buena atención.   |   |
| <b>Funciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizar todas las actividades para una buena administración.</li> <li>● Coordinar y organizar las actividades con el área contable para mantener un buen control de registro de las cuentas de pago y por cobrar.</li> <li>● Brindar información a nuestros clientes vía teléfono o en oficina.</li> <li>● Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia del archivo de contratos de la empresa.</li> </ul> |   |
| <b>Relaciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Con el gerente de la organización.</li> </ul>  |   |
|   | <b>CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL PERUANA SAC</b> |
| <b>CARGO: Contador</b>   |   |
| <b>Descripción del cargo:</b><br>Velar porque se registren en forma fidedigna, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las disposiciones legales vigentes.  |   |
| <b>Funciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Registrar en los libros, toda las transacciones que reflejen sus actividades asegurándose que se cumplan los requisitos establecidos en los procedimientos administrativos.</li> <li>● Preparar y presentar oportunamente las declaraciones para pago de los impuestos.</li> </ul>  |   |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los estados financieros básicos mensuales, balance general y estados de resultados del periodo en forma comparativa con años anteriores.</li> </ul>  |   |
| <b>Relaciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el gerente de la organización.</li> </ul>  |   |
|   | <b>CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL<br/>PERUANA SAC</b> |
| <b>CARGO: Jefe de Ingenieros</b>   |   |
| <b>Descripción del cargo:</b><br>Encargado del planeamiento, programación y control de la ejecución y/o supervisión de los estudios, proyectos y obras nuevas  |   |
| <b>Funciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar, dirigir, coordinar y controlar la elaboración de estudios y proyectos.</li> <li>• Programar, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de obras por concurso o licitaciones públicas, en el ámbito de la empresa.</li> <li>• Asistir o asesorar a la gerencia en los asuntos de proyectos.</li> <li>• Desempeñar las demás funciones que en el ámbito de su competencia, le sean asignadas por la gerencia.</li> </ul> |   |
| <b>Relaciones del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el gerente de la organización.</li> </ul>  |   |
|   | <b>CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL<br/>PERUANA SAC</b> |
|  |   |

**CARGO: Supervisor de operarios de maquinaria pesada****Descripción del cargo:**

Encargado del planeamiento y control de la supervisión de las obras.

**Funciones del cargo:**

- Programar las actividades de inspección de obras, así como controlar su estricto cumplimiento, informando los resultados obtenidos mensualmente.
- Verificar el registro de las acciones y ocurrencias presentadas en las obras en los cuadernos correspondientes.
- Verificar el cumplimiento de pruebas de calidad en la obra y cumplimiento de las normas hasta recepción y liquidación de la obra.

**Relaciones del cargo:**

- Con el jefe de ingenieros.

## ANEXO 2. Entrevista basada en Competencias al personal de CGENAP (Nivel II)

|         |   |
|---------|---|
| Nombre  | Tomás González Gamarra  |
| Empresa | Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC  |
| Cargo   | Administrador   |
| Lugar   | En oficina de la empresa  |
| 1.      | <p><b>Entrevistador:</b> ¿Por qué considera que es una persona responsable?</p> <p>Me considero responsable, ya que siempre estoy pendiente de realizar las metas trazadas en la organización, dentro de la empresa por el cargo que ocupo tengo que mostrar a mis colaboradores puntualidad, capacidad de aprehensión y desarrollar de manera correcta mis funciones.</p>  |
| 2.      | <p><b>Entrevistador:</b> ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?</p> <p>En mis trabajos anteriores y en el actual, nunca he tenido dificultades en integrarme al equipo que ya está conformado, siempre logro desarrollar una empatía con mis compañeros, el modo de trabajo en equipo es cuestión de adaptarse al ritmo un par de días y lograr una cohesión con los demás compañeros.</p>   |
| 3.      | <p><b>Entrevistador:</b> Cuénteme los problemas del día a día de su sector, ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>Los problemas diarios ahora, son más temas de maquinaria ello conlleva que tengamos algunos desperfectos en las máquinas de la obra que están trabajando, como pérdida de flujo eléctrico en las máquinas, el problema principal pasa por tener a mano el combustible para que no haya para durante la jornada de trabajo.</p>   |
| 4.      | <p><b>Entrevistador:</b> Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo</p> <p>Siempre he buscado mantener al personal con un buen clima, eso conlleva a brindarles las comodidades del caso, hacer que una empresa de catering nos provea de sus alimentos; si algún operario es fuera de la zona, brindarles un alojamiento mientras dure la obra.</p>  |
| 5.      | <p><b>Entrevistador:</b> Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?</p> <p>En el trabajo actual la mayoría de personal es siempre el mismo grupo, la mayoría son operarios de maquinaria pesada, supervisor y nuestro contador; así que de esa manera podemos realizar una comunicación fluida y lograr los objetivos diarios que se plantean.</p> <p>En los trabajos anteriores, el cargo que tuve fue distinto, así que coordinar esfuerzos con este grupo nuevo a veces toma tiempo agarrar el ritmo, pero con una buena comunicación entre todos se puede salir adelante.</p> |

|   |
|---|
| <p>6. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué desea trabajar aquí?<br/> Actualmente estoy en un trabajo familiar, dedicado a todo lo que es el sector de construcción, estoy trabajando en esta empresa CGSAC para ir mejorando en cuanto a sus procesos, por ser una empresa nueva aún tiene muchos problemas en operaciones y procesos, mi experiencia como asistente administrativo, es fundamental para llevar un buen camino, aportando también mis conocimientos académicos como estudiante de administración de empresas.</p> |
| <p>7. <b>Entrevistador:</b> En su última posición, ¿Cuáles fueron sus logros más significativos?<br/> Trabaje en el Banco Continental, como asesor de servicios; uno de los más significativos es mantener al cliente fidelizado con la empresa, no solamente tratarlo como un cliente-empleado, sino más bien poder entablar un contacto con el cliente, brindándole de esa manera seguridad en sus operaciones y total confidencialidad.</p>  |
| <p>8. <b>Entrevistador:</b> Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo.<br/> Actualmente me es complicado poder entender todos los términos de construcción o de los ingenieros en su día a día, ya que aún estoy aprendiendo sobre este sector.</p>  |
| <p>9. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar? Quizá ser un poco más abierto a manifestar mis posiciones o ideas, o en todo mejorar el tema del cómo hacer que los demás colaboradores puedan entenderme.</p>   |
| <p>10. <b>Entrevistador:</b> ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?<br/> Siempre he conseguido realizar mis tareas o metas que se me hayan establecido, siempre prefiero disminuir las horas en una determinada función, o realizar los trabajos a un menor costo para la empresa.</p>   |
| <p>11. <b>Entrevistador:</b> Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo?<br/> Cada día se aprenden cosas, así que frente algún desempeño errado aprendo lo más que puedo para no volver a repetirlo y mejorar, si es urgente solicito apoyo de la persona capacitada e idónea para que me ayude frente a ello.</p>  |
| <p>12. <b>Entrevistador:</b> ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué?<br/> Claro, siempre doy el máximo para realizar bien mi trabajo, la confianza que me brindan mis superiores no la desaprovecho.</p>   |
| <p>13. <b>Entrevistador:</b> ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describa la situación<br/> Actualmente tengo a cargo un pequeño equipo a cargo, son personal operarios de maquinaria, hay que estar pendientes de que tengan todos la seguridad antes de realizar sus funciones al inicio del día, supervisarlos de una manera indirecta.</p>  |

14. **Entrevistador:** ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?

Por el puesto que ejerzo en la Constructora necesito tener esa capacidad no tanto de influenciar, más bien de ser líder para los demás colaboradores, ya que siempre están atentos a mis indicaciones.

15. **Entrevistador:** ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?

Ir puntual a la oficina, realizar las indicaciones del día para el auxiliar, salir luego a la obra para pedir información al ingeniero en feje, conversar con los operarios si se presenta alguna dificultad para que empiecen a trabajar, resolver las dificultades o problemas que se presenten durante el día, dedicarme a buscar algunos contratos más para un largo plazo, verificar con el contador los ingresos y gastos realizados.

16. **Entrevistador:** ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de una idea? ¿Qué hizo?

No se trata simplemente de convencer al colaborador, si estoy en lo correcto o es una decisión que es buena entonces trato de mostrar todos los beneficios, los pros y contra que puedan manifestarse, luego se llega al consenso y se determina si es viable o no esa idea.

### ANEXO 3. Entrevista basada en Competencias al personal de CGENAP (Nivel II)

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Nombre</b>  | <b>José González Farroñay</b>   |
| <b>Empresa</b> | <b>Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC</b>   |
| <b>Cargo</b>   | <b>Jefe de Ingenieros y personal operario</b>   |
| <b>Lugar</b>   | <b>En obra</b>  |
|                | <p>1. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué considera que es una persona responsable?<br/>Me exijo en cumplir con las personas que contratan y solicitan mis servicios de trabajo, así mismo con el entorno familiar. También brindando las facilidades a todos los trabajadores</p>   |
|                | <p>2. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?<br/>En engranar con los demás trabajadores para poder cumplir sus cronogramas de trabajo.</p>   |
|                | <p>3. <b>Entrevistador:</b> Cuénteme los problemas del día a día de su sector, ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?<br/>Nuestro rubro es el sector construcción y donde encontramos dificultades es en el personal ya que algunos no cuentan con la experiencia que se necesita para desarrollar las labores encomendadas. Trato de darles un lugar en su especialidad donde puedan desarrollarse.</p> |
|                | <p>4. <b>Entrevistador:</b> Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo<br/>Que todos se identifiquen con la ejecución de la obra dándole charlas en donde se trate el avance de la obra y poder culminarla en un tiempo menor, pero con buena calidad.</p>  |
|                | <p>5. <b>Entrevistador:</b> Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?<br/>Primero preguntarle sus expectativas y experiencias realizadas en otros trabajos y después evaluarlos en el campo. Para coordinar esfuerzos trato de darles las mayores facilidades dentro del trabajo.</p>  |
|                | <p>6. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué desea trabajar aquí?<br/>Porque uno vuelca todo su conocimiento ya que la especialidad y como profesional se desarrollan con la mejor satisfacción personal.</p>   |
|                | <p>7. <b>Entrevistador:</b> En su última posición, ¿Cuáles fueron sus logros más significativos?<br/>Supervisar que las obras sean ejecutadas tanto técnica como financieramente, logrando cambiar éticamente al resto de profesionales que se involucren en estas obras.</p>   |

|  |
|--|
| <p>8. <b>Entrevistador:</b> Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo.</p> <p>Hasta el momento, no es que me cueste sino que no me dedico más tiempo en manejar los programas asistenciales para desarrollar los trabajos de topografía.</p>  |
| <p>9. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar? Dentro de la personalidad en la que veo que debo mejorar es en ser más desconfiado o más celoso en los tratos con las personas con quien contrato para que estos trabajos tengan un buen resultado.</p>   |
| <p>10. <b>Entrevistador:</b> ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?</p> <p>Al 100% no, porque todavía mis resultados no los veo que me hayan resultado financieramente exitoso.</p>   |
| <p>11. <b>Entrevistador:</b> Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo?</p> <p>No haber puesto el empuje adecuado para la culminación en la elaboración de un expediente técnico, pues no pude corregir esta demora ya que el topógrafo contratado no entrego los trabajos de campo. En la próxima se tendrá que contratar una persona responsable.</p> |
| <p>12. <b>Entrevistador:</b> ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué?</p> <p>Si estoy capacitado para trabajar sin supervisión, porque así no se tenga al supervisor la responsabilidad de los trabajos recae sobre uno y debe realizarlos bien.</p>   |
| <p>13. <b>Entrevistador:</b> ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describa la situación</p> <p>Siempre esta uno a cargo del grupo de trabajo, como son ingenieros de campo, asistentes, personal técnico y obrero, esto es para la ejecución de obras tanto viales como en edificaciones.</p>   |
| <p>14. <b>Entrevistador:</b> ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?</p> <p>Sí.</p>  |
| <p>15. <b>Entrevistador:</b> ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?</p> <p>Presentarse a primera hora al terreno donde se viene desarrollando la ejecución de obra una para direccionar la buena ejecución de esta haciendo respetar el cronograma de ejecución tanto física como financiera, luego pasar a oficina para revisar la documentación y otros.</p>  |
| <p>16. <b>Entrevistador:</b> ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de una idea? ¿Qué hizo?</p> <p>Si, tratar de intercambiar ideas, con soporte técnico y ejemplos demostrativos.</p>  |

#### ANEXO 4. Entrevista basada en Competencias al personal de CGENAP (Nivel II)

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre</b>   | <b>Nelva Menor Alarcón</b>   |
| <b>Empresa</b>  | <b>Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC</b>  |
| <b>Cargo</b>  | <b>Auxiliar Administrativo y de RR.HH.</b>   |
| <b>Lugar</b>  | <b>En oficina</b>  |
| 1. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué considera que es una persona responsable?   | Las funciones que me corresponden las cumpla, considerando el tiempo y la ética.   |
| 2. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?                                      | Adaptarme, sin ninguna inducción previa  |
| 3. <b>Entrevistador:</b> Cuénteme los problemas del día a día de su sector, ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?     | La mala comunicación entre el personal administrativo, talleres de interacción y puntos de comunicación para minimizar los malos entendidos.                                 |
| 4. <b>Entrevistador:</b> Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo                                 | Escribir notas con mensajes positivos a cada uno del personal para que la convivencia sea más saludable.   |
| 5. <b>Entrevistador:</b> Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?                             | Afortunadamente, soy una persona sociable y el entablar una buena empatía con otra persona me ayuda para coordinar diferentes actividades que se relacionan a mis funciones. |
| <b>6. Entrevistador: ¿Por qué desea trabajar aquí?</b>  | Para poder ampliar mis habilidades en este nuevo rubro en la que la empresa se dedica.   |
| 7. <b>Entrevistador:</b> En su última posición, ¿Cuáles fueron sus logros más significativos?                                 | Reclutar personal para puestos críticos en el menor tiempo posible.  |
| 8. <b>Entrevistador:</b> Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo.                              | Funciones relacionadas a una carrera profesional distinta a la mía (temas contables).  |
| 9. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar?   | Evitar estresarme por una sobrecarga laboral.  |
| 10. <b>Entrevistador:</b> ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?   | Considero que trato de serlo y realizar mucho más de lo que me corresponde.  |
| 11. <b>Entrevistador:</b> Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo? |  |

|  |
|--|
| No tuvo.   |
| <p>12. <b>Entrevistador:</b> ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué?</p> <p>Considero que cuando uno es responsable, no hay necesidad de una supervisión, por mi parte trabajo mejor sin presión de por medio, ya que yo misma me preocupo por las actividades.</p> |
| <p>13. <b>Entrevistador:</b> ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describe la situación</p> <p>Si, cuando estuve a cargo de un área responsable del control y seguimiento de actividades del personal administrativo.</p>   |
| <p>14. <b>Entrevistador:</b> ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?</p> <p>Claro cuando se tiene a cargo personal.</p>  |
| <p>15. <b>Entrevistador:</b> ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?</p> <p>Un breve conversatorio de cómo les va, luego revisar correos y realizar las actividades del día.</p>   |
| <p>16. <b>Entrevistador:</b> ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de una idea? ¿Qué hizo?</p> <p>En muchas ocasiones, como parte del puesto que ocupo.</p>  |

## ANEXO 5. Entrevista basada en Competencias al personal de CGENAP (Nivel II)

|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre</b>   | <b>Emilio Silva Angulo</b>  |
| <b>Empresa</b>  | <b>Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC</b>   |
| <b>Cargo</b>  | <b>Supervisor de Personal y Maquinaria</b>  |
| <b>Lugar</b>  | <b>En obra</b>  |
| 1. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué considera que es una persona responsable?   | Siempre trato de ser responsable en cuanto a mis funciones, dar lo mejor de mí en mi trabajo, de una manera ordenada, cumpliendo y apoyando a todo el personal que tengo a cargo.   |
| 2. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?                                  | Siempre logro adaptarme a la empresa nueva, ya que casi siempre han sido trabajos similares, tengo experiencia como asistente de fundo, vigilante de obras y ahora como supervisor en obra y asistente de logística.                          |
| 3. <b>Entrevistador:</b> Cuénteme los problemas del día a día de su sector, ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? | Los problemas en el trabajo actual casi siempre es tratar de mantener operativa al 100% una máquina para poder trabajar el día, a veces puede faltar combustible pero hay que reponerlo de inmediato.   |
| 4. <b>Entrevistador:</b> Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo                             | Siempre doy soluciones o indicaciones para poder adquirir los materiales o repuestos a un menor costo, para de esa manera economizar en algunos gastos  |
| 5. <b>Entrevistador:</b> Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?                         | Siempre realizo reuniones para presentar a un nuevo trabajador a sus compañeros, para que los conozcan y mantengan un buen clima, trato de realizar charlas diarias antes de una jornada laboral.   |
| 6. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué desea trabajar aquí?  | Como lo repito, casi toda mi experiencia es trabajo de campo, o como vigilante en obras de construcción, así que trato de buscar un trabajo similar siempre, porque mis conocimientos y habilidades pueden aportar mucho en mi nuevo trabajo. |
| 7. <b>Entrevistador:</b> En su última posición, ¿Cuáles fueron sus logros más significativos?                             | Realizar bien mi trabajo ha sido una constante, no solo he sido supervisor, también tengo conocimientos de operador de maquinaria y en logística.   |
| 8. <b>Entrevistador:</b> Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo.                          | Mi debilidad siempre fue realizar los gastos que me pedía mi jefe inmediato pero estos en cuadros de Excel, sobre compras, pagos o ingresos.  |

|   |
|---|
| <p>9. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar?<br/>El ser muy confiado.</p>   |
| <p>10. <b>Entrevistador:</b> ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?<br/>Siempre logro realizar mis funciones de una manera correcta, y eficientemente, tratando de realizar las compras de repuestos o materiales a un menor costo para la empresa.</p>  |
| <p>11. <b>Entrevistador:</b> Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo?<br/>No tuvo.</p>   |
| <p>12. <b>Entrevistador:</b> ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué?<br/>Supervisión directa o alguien que esté conmigo a cada momento no tengo, en los últimos trabajos he logrado realizar solo toda la supervisión, eso sí cuando son decisiones que escapan a mis funciones, comunico al ingeniero de obra.</p>                        |
| <p>13. <b>Entrevistador:</b> ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál?<br/>Describa la situación<br/>Siempre he tenido a cargo un equipo de trabajo, como son los operarios, o en otras empresas los trabajadores de campo.</p>   |
| <p>14. <b>Entrevistador:</b> ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?<br/>No.</p>  |
| <p>15. <b>Entrevistador:</b> ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?<br/>Voy a almacén, recojo los uniformes y materiales, llevo el control de asistencias de los trabajadores, superviso que estén desarrollando correctamente sus funciones en obra, si hace falta algunos repuestos voy y compro, hago los informes diarios al ingeniero o dueño de la obra.</p> |
| <p>16. <b>Entrevistador:</b> ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de una idea? ¿Qué hizo?<br/>No, trato de mantenerme al margen cuando se trata de convencer a mis compañeros de algo que no desean.</p>   |

## ANEXO 6. Entrevista basada en Competencias al personal de CGENAP (Nivel II)

|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre</b>   | <b>Sandra Preciado Juárez</b>   |
| <b>Empresa</b>  | <b>Constructora González Empresa Nacional Peruana SAC</b>   |
| <b>Cargo</b>  | <b>Operario de Maquinaria Pesada</b>  |
| <b>Lugar</b>  | <b>En obra</b>  |
| 1. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué considera que es una persona responsable?   | Soy responsable, ya que me considero una persona puntual en todas las situaciones y más en mi trabajo, puedo participar en las tareas que me son encomendadas y ser responsable para resolver imprevistos.  |
| 2. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué elementos tomo en cuenta para considerar estudiar la carrera que tiene?                         | Bueno yo soy técnica operadora en maquinaria pesada y lo que me llevo a estudiar ello fue el haberme quedado sin mi esposo y tener 5 hijos a los cuales tenía que mantener y velar por su futuro, mi afán por sacarlos adelante fue lo que me impulso a buscar una carrera técnica a corto plazo. |
| 3. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo ayudaron a decidirse?                    | Después de haber terminado la carrera técnica de operario, ya estaba decidida a trabajar en el lugar donde encuentre trabajo, el dueño de la empresa que acepto mi Cv lo conozco por unos amigos y sabía que era una persona seria y que cumplía con sus trabajadores.                            |
| 4. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué hace para resolver un problema en el trabajo?   | Los retrasos e inconvenientes que se presentan son relacionados al funcionamiento de maquinaria, siempre busco la imperfección y una vez detectado el punto lo reparo, ya que tengo conocimiento de mecánica.   |
| 5. <b>Entrevistador:</b> Deme un ejemplo de alguna idea o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos meses | Siempre sugiero revisar la maquinaria antes de empezar el día de trabajo, diciéndole que haga una revisión en los filtros y que siempre le de mantenimiento 1 vez por semana.   |
| 6. <b>Entrevistador:</b> ¿Por qué deseas trabajar aquí?   | Ya he trabajado antes con el ingeniero a cargo, en otra ciudad entonces al saber que esa persona será mi feje me deja tranquila para querer estar en esta obra y empresa, aparte soy de Piura y a Chiclayo no he venido, así que es una forma de conocer más lugares también.                     |
| 7. <b>Entrevistador:</b> ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su feje antes de actuar?     | Bueno el ingeniero me indica el lugar de trabajo en campo, y luego lo que yo haga es por mi conocimiento en eso el ingeniero o mi supervisor ya no está dándome indicaciones en cada momento.   |

|  |
|--|
| <p>8. <b>Entrevistador:</b> Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿Cómo reaccionaría?</p> <p>Entre compañeros siempre nos ayudamos, y si uno de ellos me pide ayuda en temas de maquinaria, yo los ayudo siempre y cuando no interfiera en mis horas de trabajo, bien sabemos que la maquinaria debe parar lo menos que pueda para avanzar con la obra.</p>  |
| <p>9. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar?</p> <p>Soy un poco confiada con las personas que recién conozco, y creo que debo mejorar o tratar de modelar mi carácter, ya que es muy fuerte.</p>   |
| <p>10. <b>Entrevistador:</b> ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?</p> <p>Siempre he logrado realizar todas mis funciones, creo que en cada trabajo soy eficiente ya que cumplo con los tiempos para determinada tarea.</p>  |
| <p>11. <b>Entrevistador:</b> Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo?</p> <p>En este tipo de trabajo debemos de tener el mínimo de errores, ello me lleva a estar siempre concentrada en cada movimiento que hago con la maquinaria que estoy operando.</p>   |
| <p>12. <b>Entrevistador:</b> ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo?</p> <p>Desde que empecé he tratado de quedar bien en cada obra y cumplir con mi trabajo ello me beneficia, porque mis supervisores me pueden referir y dar algunos contactos para seguir buscando trabajo, también voy al gobierno regional y dejo mi cv cuando haya una convocatoria espero me llamen.</p>   |
| <p>13. <b>Entrevistador:</b> Describa a su jefe/a ideal.</p> <p>El jefe ideal debe ser quien tenga un trato igualitario con sus trabajadores de campo, debe ser quien nos guie y apoye en algún problema que se nos presente, en estos trabajos se debe tener mano fuerte pero no abusar de ello, aquí se debe tener carácter.</p>   |
| <p>14. <b>Entrevistador:</b> ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?</p> <p>No.</p>  |
| <p>15. <b>Entrevistador:</b> ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?</p> <p>Llegar siempre antes de la hora de entrada, para poder hacer al revisión de la maquinaria, si en la obra hay frente (cuando hay terreno para ingresar una maquina a campo) empezar a trabajar de inmediato, parar siempre y cuando haya una corrección o el supervisor nos haga una observación cumplidas nuestras 8 horas, llevar la maquinaria al almacén o en algún lugar de la obra.</p> |
| <p>16. <b>Entrevistador:</b> ¿Cuáles son sus mejores capacidades para trabajar?</p> <p>Mis capacidades son manejar distintas maquinarias, puedo realizar trabajos en un rodillo, una motoniveladora o excavadora, y siempre mantengo una relación buena con mis compañeros, puedo desarrollar de una manera adecuada y ordenada mis funciones.</p>   |

**Anexo 7. Modelo de entrevista Basado en Competencias Transversales.**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>1.-Responsabilidad:</b></p> <p>Compromiso con las tareas encomendadas; actúa con integridad, respetando los valores de la empresa.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Podría indicarme qué responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo?</li> <li>• ¿Por qué considera que es una persona responsable?</li> <li>• Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió.</li> <li>• ¿Cuál fue el resultado?</li> </ul> |
| <p><b>2.- Adaptabilidad</b></p> <p>Se adapta a los cambios; trabaja los desafíos con seguridad; está dispuesto/a y es capaz de adaptarse a múltiples demandas; demuestra flexibilidad; genera estrategias de respuesta a los cambios.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva?</li> <li>• ¿Podría indicarme una situación de su vida en la que haya tenido que enfrentar un cambio?</li> <li>• ¿Cómo reaccionó?; ¿Cuál fue el resultado?</li> </ul>  |
| <p><b>3.- Resolución de problemas</b></p> <p>Analiza y soluciona problemas; toma decisiones oportunas y razonables.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</li> <li>• Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió el pensamiento cuidadoso y el análisis.<br/><br/>¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó?</li> </ul>                            |
| <p><b>4.- Trabajo en equipo</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señale un ejemplo de un buen trabajo</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Colabora con otras personas; participa activamente hacia una meta común; valora la contribución de cada persona al equipo; comprende la repercusión de las propias acciones.</p>  | <p>en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos?</li> <li>• ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo?</li> <li>• Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿Cómo reaccionaría?</li> </ul>  |
| <p><b>5.-Disposición al aprendizaje</b><br/>Desarrollo profesional; aprende de la experiencia; persigue el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos; busca información; modifica el comportamiento ante nuevas informaciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida.</li> <li>• Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo.</li> <li>• ¿Qué le hizo comprender que usted tenía que aprender más?</li> <li>• ¿Qué planes tiene para su progreso laboral?</li> <li>• ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar?</li> </ul> |
| <p><b>6.-Orientación a la cliente</b><br/>Enfoque hacia la clientela y la calidad; <u>prevee</u> identifica</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué considera por <u>atención a la</u> cliente?</li> <li>• ¿Ha tenido que interactuar alguna vez</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>necesidades de la clientela; toma medidas para conocer las expectativas de la clientela;</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa una situación donde fue eficaz en la desarrolla relaciones eficaces con clientes/as internos y externos. Anticipación y en responder a una necesidad de un/a cliente/a interno o externo.</li> <li>• ¿Cómo se dio cuenta de la necesidad del/ de la cliente/a?</li> <li>• Una vez que entendió la necesidad, ¿que acción decidió tomar?</li> </ul> |
| <p><b>7.-Efectividad personal</b><br/>Enfoque a resultados; persiste en la tarea a pesar de obstáculos y oposiciones; conduce las tareas de forma eficaz.</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se considera una persona eficiente?, ¿Por qué?</li> <li>• Indíqueme un momento en el que no le gustó su desempeño en alguna tarea. ¿Qué hizo para corregirlo?</li> <li>• ¿Qué definiría como buen trabajo?</li> <li>• ¿Qué criterios utiliza para medir si su trabajo está bien realizado o no?</li> </ul>   |
| <p><b>8.-Iniciativa/autonomía</b><br/>Toma la iniciativa para realizar el trabajo; toma la propiedad de acciones personales; muestra confianza; capacidad de proponer</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué?</li> <li>• ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo?</li> <li>• Ante nuevas situaciones, ¿Cómo</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>mejoras; ejecutividad rápida ante pequeñas dificultades en el día a día.</p>   | <p>reacciona?</p>   |
| <p><b>9.-Liderazgo</b><br/>Orientar la acción de grupos; capacidad para integrar las opiniones de otros/as para llegar a los objetivos.</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describa la situación</li> <li>• ¿Cómo logró que todos respondieran?</li> <li>• ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas?</li> <li>• Describa a su jefe/a ideal.</li> </ul>    |
| <p><b>10.-Negociación</b><br/>No influenciado; afirma ideas propias y persuade a otros/as; consigue apoyos y el compromiso de otros/as; negocia con eficacia.</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted?</li> <li>• ¿Cómo respondió la persona al principio? ¿Cuál fue la situación final?</li> </ul> |
| <p><b>11.-Relación interpersonal</b><br/>Relacionarse con éxito con otras personas; intercambia información; relacionarse con otros/as de una manera abierta y aceptable.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa un momento en el que tuvo un problema de comunicación con un/a compañero/a o el/la responsable y no fue por culpa del idioma.</li> <li>• ¿Cuál era la causa del problema de comunicación?</li> <li>• ¿Cómo solucionó el problema?</li> </ul>        |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las ventajas a largo plazo de tener buenas relaciones entre trabajadores/as?</li> </ul>  |
| <p><b>12-Organización del propio trabajo</b> Estructuración de las tareas, capacidad para desarrollar alternativas ante cambios e imprevistos.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deme un ejemplo de un trabajo en situaciones cambiantes o interlocutores/as diversos.</li> <li>• Señale algunos hechos imprevistos que le obligaron a redistribuir las tareas y el tiempo.</li> <li>• ¿Cómo desarrolla un típico día laboral?</li> <li>• Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo.</li> </ul> |
| <p><b>13-Situarse en el contexto laboral</b> Conoce la filosofía y los objetivos de la empresa. Situarse en la jerarquía empresarial. Conoce las funciones del puesto y las relaciones que se deben mantener con el resto de trabajadores/as.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describa la última empresa en la que trabajó, sus valores y objetivos.</li> <li>• Señale las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que tenía.</li> <li>• Indique la jerarquía de la empresa y sitúese dentro de ella.</li> </ul>   |
| <p><b>14.- Valorar las propias capacidades</b> Identifica las capacidades</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifique las habilidades con las que contaba para realizar su último trabajo.</li> <li>• Indique las dificultades que presentaba</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>laborales, conoce los puntos débiles y fuertes para el desarrollo de las tareas. Conoce los límites y genera estrategias.</p>  | <p>y que estrategias desarrollaba para superarlas y conseguir desempeñar bien el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuáles son sus mejores capacidades para trabajar.</li> <li>● Cuáles son las tareas que le suponen más esfuerzo realizar, ¿por qué?</li> <li>● De entre todas sus habilidades, ¿cuál destacaría?</li> </ul>  |
| <p><b>15.- Comunicación verbal</b></p> <p>Capacidad para expresar sentimientos e ideas. Capacidad para transmitir ideas e indicaciones. Capacidad para escuchar y comprender a los demás.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Recuerda algún momento importante en el que tuvo que transmitir ideas y/o sentimientos?</li> <li>● ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo?</li> <li>● ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de una idea? ¿Qué hizo?</li> <li>● ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior/a o sus compañeros/as?</li> </ul> |

## Anexo 8. Modelo de evaluación del desempeño 360°

|   |             |                             |             |  |
|---|-------------|-----------------------------|-------------|--|
| <b>Nombre del evaluado</b>                  |             | <b>Puesto del evaluado</b>  |             |  |
| <b>Nombre de evaluador</b>                  |             | <b>Puesto del evaluador</b> |             |  |
| <b>Fecha</b>                                | <b>Sup.</b> | <b>Igual</b>                | <b>Inf.</b> |  |
| Indicar con una "X" el nivel organizacional |             |                             |             |  |

**\*De acuerdo a la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada.**

|                     |   |  |  |  |
|---------------------|---|--|--|--|
| <b>COMUNICACIÓN</b> |   |  |  |  |
| <b>5</b>            | Su comunicación es constante, clara y objetiva, con todos.  |  |  |  |
| <b>4</b>            | Se comunica constantemente, de forma objetiva y clara, pero no con todos.                             |  |  |  |
| <b>3</b>            | Se comunica cuando requiere, de forma objetiva y clara, aunque casi no escucha                        |  |  |  |
| <b>2</b>            | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha                                    |  |  |  |
| <b>1</b>            | Su comunicación es prácticamente nula difícil de entender y además no escucha.                        |  |  |  |
| <b>LIDERAZGO</b>    |   |  |  |  |
| <b>5</b>            | Ha conseguido gran influencia en su equipo, saben a dónde va y cómo hacerlo.<br>Tienen gran seguridad |  |  |  |
| <b>4</b>            | Ha conseguido cierta influencia en su equipo, saben a dónde va y cómo hacerlo.<br>Tienen seguridad    |  |  |  |
| <b>3</b>            | Tiene el respecto de la mayoría, sabe dirigirlos sin problemas y tienen confianza, más no seguridad.  |  |  |  |
| <b>2</b>            | Pocos le tienen confianza, no sabe dirigir a su equipo, hay dudas de lo que quiere.                   |  |  |  |
| <b>1</b>            | Cero confianza y seguridad hacia él por parte del equipo, graves deficiencias de dirección.           |  |  |  |
| <b>MOTIVACIÓN</b>   |   |  |  |  |
| <b>5</b>            | Forma de ser y de comunicar mantienen muy motivado a todo su equipo de trabajo.                       |  |  |  |
| <b>4</b>            | Sabe mantener elevada la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.                      |  |  |  |
| <b>3</b>            | Existe motivación, aunque no en todos y no siempre.   |  |  |  |
| <b>2</b>            | Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay actitud negativa en la gente.                        |  |  |  |

|                                    |   |  |
|------------------------------------|---|--|
| 1                                  | Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado en el trabajo.   |  |
| <b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b> |   |  |
| 5                                  | Elevado apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.                                |  |
| 4                                  | Orden y Limpieza en el área de trabajo, sin embargo puede mejorar en seguridad. Buen record sin accidentes. |  |
| 3                                  | La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque leves.                |  |
| 2                                  | Deficiencias en Limpieza, Seguridad y Orden lo que lleva a que se den accidentes serios.                    |  |
| 1                                  | La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen a su trabajo. Existen constantes y serios accidentes.         |  |
| <b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>   |   |  |
| 5                                  | Excelente capacitación y formación en su área, anticipándose inclusive a necesidades futuras.               |  |
| 4                                  | Buen nivel de capacitación y formación, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.       |  |
| 3                                  | Hace falta un poco de capacitación y formación, en algunas personas de su equipo.                           |  |
| 2                                  | A muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y formar.   |  |
| 1                                  | Deficiencias serias en capacitación y formación en todo el equipo de trabajo.                               |  |
| <b>ACTITUD Y COLABORACIÓN</b>      |   |  |
| 5                                  | En él y todo el equipo se aprecia una actitud excepcional de colaboración y de servicio.                    |  |
| 4                                  | El y su equipo de trabajo, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.                          |  |
| 3                                  | Existe buena colaboración y actitud de servicio en el equipo, aunque no se ve a diario así.                 |  |
| 2                                  | En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunas miembros del equipo y en él mismo               |  |
| 1                                  | Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en él y en su equipo.    |  |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>       |   |  |
| 5                                  | Halla soluciones efectivas de forma oportuna a diversas situaciones que se le presentan.                    |  |
| 4                                  | Brinda soluciones adecuadas a las situaciones y problemas que se presenta.                                  |  |
| 3                                  | Aporta soluciones adecuadas, aunque a veces lento a los problemas que se presentan.                         |  |
| 2                                  | Toma algunas decisiones equivocadas y a destiempo a los problemas que se                                    |  |

|                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
|                               | presentan.  |  |
| 1                             | La mayoría de las decisiones dejan mucho que desear y generalmente ya es tarde.                                     |  |
| <b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>    |   |  |
| 5                             | Se aprecia en su equipo un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.                        |  |
| 4                             | Buen ambiente de trabajo y es constante, todos parecen estar contentos.   |  |
| 3                             | El equipo trabaja a gusto, dentro de un ambiente tranquilo, confiable y seguro.                                     |  |
| 2                             | En ocasiones diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.  |  |
| 1                             | El ambiente de trabajo en el equipo es deplorable, existen conflictos y se nota la molestia constantemente.         |  |
| <b>CAPACIDAD PERSONAL</b>     |   |  |
| 5                             | Siempre ha demostrado conocimientos, experiencia y habilidades sorprendentes y excepcionales.                       |  |
| 4                             | Capacidad, habilidad y experiencia personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.                   |  |
| 3                             | Algunas ocasiones ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.                     |  |
| 2                             | Existen varias ocasiones en que su falta de habilidad, conocimientos o experiencia ha provocado problemas.          |  |
| 1                             | Manifiesta grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.   |  |
| <b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b> |   |  |
| 5                             | El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad. |  |
| 4                             | Existe buena conciencia del costo y productividad, además hay hechos importantes que así lo demuestran.             |  |
| 3                             | Falta ser más constante en el esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.                               |  |
| 2                             | Deficiencias notorias en el aprovechamiento de recursos del área, generando costos y baja productividad.            |  |
| 1                             | Total falta de aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.                 |  |

\*Anotar calificaciones asignadas por los 3 niveles que evaluaron

| Nombres y Apellidos (evaluado) |  |              |       |      |
|--------------------------------|--|--------------|-------|------|
| Puesto (evaluado)              |  |              |       |      |
| Evaluador con puesto superior  | Nombre del puesto  |              |       |      |
| Evaluador con puesto igual     | Nombre del puesto  |              |       |      |
| Evaluador con puesto inferior  | Nombre del puesto  |              |       |      |
|                                |  | CALIFICACIÓN |       |      |
| <b>COMUNICACIÓN</b>            |  | INF.         | IGUAL | SUP. |
| 5                              | La forma de comunicación es: clara, permanente y objetiva, con todos.  |              |       |      |
| 4                              | La forma de comunicarse es permanente, objetiva y clara, pero NO con todos.                                    |              |       |      |
| 3                              | Se comunica, de forma objetiva y clara, pero casi no escucha.  |              |       |      |
| 2                              | Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.  |              |       |      |
| 1                              | Su comunicación es prácticamente nula, le es difícil de entender, además de no escuchar.                       |              |       |      |
| <b>LIDERAZGO</b>               |  |              |       |      |
| 5                              | Posee GRAN influencia en el equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad             |              |       |      |
| 4                              | Posee cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tiene seguridad                 |              |       |      |
| 3                              | Usted tiene el respeto de la mayoría, sabe dirigir sin problemas y sienten confianza, pero no plena seguridad. |              |       |      |
| 2                              | Poca gente confía en usted, no sabe dirigir a su equipo con seguridad, tiene dudas de lo que quiere.           |              |       |      |
| 1                              | Nula confianza, nula seguridad por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.                       |              |       |      |
| <b>MOTIVACIÓN</b>              |  |              |       |      |
| 5                              | Forma de comunicarse y forma de ser mantienen permanentemente muy motivado a todo su equipo                    |              |       |      |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| 4 | Sabe mantener elevada y constante la motivación en el equipo, pero en ocasiones no en todos los integrantes   |  |  |  |
| 3 | Hay motivación, aunque no siempre y no en todos   |  |  |  |
| 2 | Poca gente está motivada, de vez en cuando hay actitud negativa y pasividad en la gente   |  |  |  |
| 1 | El equipo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.   |  |  |  |
|   | <b>SEGURIDAD, LIMPIEZA Y ORDEN</b>  |  |  |  |
| 5 | La seguridad, limpieza y orden (apego a normas y procedimientos) en el área de trabajo correspondientes son sobresalientes y lleva record sin accidentes. |  |  |  |
| 4 | Hay seguridad, limpieza en las áreas de trabajo, sin embargo el orden se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.                                 |  |  |  |
| 3 | La inconsistencia en la seguridad, limpieza y orden han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.                              |  |  |  |
| 2 | Hay deficiencias en seguridad, limpieza y orden, ha conllevado a que se den accidentes serios.  |  |  |  |
| 1 | La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su área y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.                              |  |  |  |
|   | <b>CAPACITACIONES Y DESARROLLO</b>  |  |  |  |
| 5 | Mantiene una adecuada y permanente capacitación, preparados a su equipo, anticipándose además a las necesidades que haya en este sentido.                 |  |  |  |
| 4 | Todos en el equipo se mantienen bien capacitados y preparados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuente.                                   |  |  |  |
| 3 | Hace falta un poco de capacitación y preparación, sobre todo en algunos integrantes del equipo.   |  |  |  |
| 2 | Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y preparar.  |  |  |  |
| 1 | Hay deficiencias serias en la preparación y capacitación en todo su equipo.   |  |  |  |

| <b>ACTITUD Y COLABORACIÓN</b> |   |  |  |  |
|-------------------------------|---|--|--|--|
| 5                             | En todo su equipo y en él se puede apreciar una actitud extraordinariamente plena y permanente de colaboración.                           |  |  |  |
| 4                             | Su equipo y él, tienen colaboración todos los días y buena actitud.   |  |  |  |
| 3                             | Existe buena actitud de servicio y colaboración en el equipo y en sí mismo, aunque no se ve diario así.                                   |  |  |  |
| 2                             | En ocasiones se aprecia falta de colaboración por parte de algunos miembros del equipo y en él mismo.                                     |  |  |  |
| 1                             | Faltas notable y permanente en cuanto a la actitud y colaboración dentro del equipo y en él mismo. Percibe problemas internos y envidias. |  |  |  |
| <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>  |   |  |  |  |
| 5                             | Halla soluciones efectivas y de manera oportuna a todas las distintas situaciones que se presentan.                                       |  |  |  |
| 4                             | Brinda soluciones adecuadas y rápidas los problemas que se presentan.   |  |  |  |
| 3                             | Aporta soluciones indicadas, aunque en ocasiones tarda frente a los problemas que se presentan.   |  |  |  |
| 2                             | Ha tomado decisiones erróneas a destiempo frente a las situaciones que se presentan.  |  |  |  |
| 1                             | La mayoría de las decisiones dejan mucho que desear y normalmente cuando ya es muy tarde.   |  |  |  |
| <b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>    |   |  |  |  |
| 5                             | En todo el equipo se aprecia un ambiente extraordinario y esto es permanente.   |  |  |  |
| 4                             | Existe buen ambiente y sobre todo constante, el equipo parece estar contento.   |  |  |  |
| 3                             | El equipo trabaja a gusto, dentro de un ambiente tranquilo, confiable y seguro.   |  |  |  |
| 2                             | Existen ocasiones y personas que han provocado mal ambiente de trabajo.   |  |  |  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 1 | El ambiente de trabajo es deplorable, se nota los conflictos constantes.                                 |  |  |  |
|   | <b>CAPACIDAD PERSONAL</b>  |  |  |  |
| 5 | Siempre ha demostrado habilidades, conocimientos y experiencia sorprendentes y excepcionales.            |  |  |  |
| 4 | Su capacidad, y habilidad personal nunca han dejado lugar a dudas. En general es bueno.                  |  |  |  |
| 3 | Algunas ocasiones han demostrado deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notorio.                 |  |  |  |
| 2 | Hay varias ocasiones en que su falta de conocimientos y capacidades le ha impedido conseguir resultados. |  |  |  |
| 1 | Denota grandes deficiencias personales y profesionales para continuar con el trabajo.                    |  |  |  |
|   | <b>PRODUCTIVIDAD</b>   |  |  |  |
| 5 | El evaluado y su área demuestran actitud y resultados extraordinarios en productividad y costos.         |  |  |  |
| 4 | Existe buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que lo demuestran.       |  |  |  |
| 3 | Falta ser más firmes en su esfuerzo por mejorar la productividad y costos.                               |  |  |  |
| 2 | Deficiencias notorias en aprovechamiento de recursos, generando costos y baja productividad.             |  |  |  |
| 1 | Total falta de aprovechamiento de recursos, provocando la más baja productividad.                        |  |  |  |

| Nombre y Apellido           |          |       |          |          |
|-----------------------------|----------|-------|----------|----------|
| Puesto                      |          |       |          |          |
|                             | SUPERIOR | IGUAL | INFERIOR | PROMEDIO |
| Comunicación                |          |       |          |          |
| Liderazgo                   |          |       |          |          |
| Motivación                  |          |       |          |          |
| Seguridad, Orden y Limpieza |          |       |          |          |
| Capacitación y Desarrollo   |          |       |          |          |
| Actitud y Colaboración      |          |       |          |          |
| Solución de Problemas       |          |       |          |          |
| Ambiente de Trabajo         |          |       |          |          |
| Capacidad Personal          |          |       |          |          |
| Productividad               |          |       |          |          |
| <b>TOTALES</b>              |          |       |          |          |




Fuente: Martha Alles

**ANEXO 9. Descripción de Perfil de Puestos según Martha Alles**

| Tipo                             | Rubro           | Ítem  | Perfil  |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
|----------------------------------|-----------------|---|---|------|--------------------------------|-------------|--------------|---------------|---------|-----------------|-----------|----------|--------------|--|--|
| Puesto                           | Datos Generales | 1 Nombre del Puesto:  | <table border="1" data-bbox="580 427 1126 544"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td>Código</td><td></td></tr> <tr><td>Clasificación</td><td></td></tr> </table> <p data-bbox="580 584 887 618">2 Ubicación en el CAP:</p> <table border="1" data-bbox="580 689 1126 768"> <tr><td>Contratado</td><td></td></tr> <tr><td>Nombrado</td><td></td></tr> </table> <p data-bbox="580 808 932 842">3 Categoría administrativa:</p> |      |                                | Código      |              | Clasificación |         | Contratado      |           | Nombrado |              |  |  |
|                                  |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
|                                  | Código          |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Clasificación                    |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Contratado                       |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Nombrado                         |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Interrelación en la Organización |                 | <table border="1" data-bbox="580 920 1126 1111"> <tr><td>Depende de</td><td></td></tr> <tr><td>Ejerce mando/supervisión sobre</td><td></td></tr> <tr><td>Coordina con</td><td></td></tr> </table> <p data-bbox="580 1151 879 1184">4 Líneas de Autoridad:</p> <table border="1" data-bbox="580 1368 1126 1447"> <tr><td>Directo</td><td></td></tr> <tr><td>Indirecto</td><td></td></tr> </table> <p data-bbox="580 1487 868 1520">5 Personas a su cargo:</p>  | Depende de  |      | Ejerce mando/supervisión sobre |             | Coordina con |               | Directo |                 | Indirecto |          |              |  |  |
| Depende de                       |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Ejerce mando/supervisión sobre   |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Coordina con                     |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Directo                          |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Indirecto                        |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Especificaciones del Puesto      |                 | <p data-bbox="580 1599 847 1632">6 Misión del Puesto:</p> <table border="1" data-bbox="580 1632 1126 1666"> <tr><td></td></tr> </table> <table border="1" data-bbox="580 1744 1174 1895"> <thead> <tr> <th>Tipo</th> <th>Función</th> <th>Observación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Decisorias</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Interpersonales</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Informativas</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> <p data-bbox="580 1935 748 1968">7 Funciones:</p> |   | Tipo | Función                        | Observación | Decisorias   |               |         | Interpersonales |           |          | Informativas |  |  |
|                                  |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Tipo                             | Función         | Observación   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Decisorias                       |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Interpersonales                  |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |
| Informativas                     |                 |   |   |      |                                |             |              |               |         |                 |           |          |              |  |  |

|                          |                 | <p>8 Condiciones de Trabajo:</p> <input type="text"/>   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
|--------------------------|-----------------|---|--------------------------|--------------|-------|------------------------|--------------|-------|--------------------------|------------|-------------|-----------------|--------------|--|---------|--|--|----|--|----|--|--|---------|---------|-------|--------|--|--|--|------------|--|--|--|----------|--|--|--|
| Persona                  | Requisitos      | <p>9 Especificaciones del Profesional:</p> <table border="1"> <tr> <td>Doctorado</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Título</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bachiller</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Grado Académico:</p> <p>Otros estudios requeridos:</p> <input type="text"/> <p>Colegiatura:</p> <table border="1"> <tr> <td>Si</td> <td></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td></td> </tr> </table> <p>Idiomas que domina:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Hablado</th> <th>Escrito</th> <th>Leído</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Básico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Intermedio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Avanzado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Doctorado                |              |       | Maestría               |              |       | Título                   |            |             | Bachiller       |              |  | Técnico |  |  | Si |  | No |  |  | Hablado | Escrito | Leído | Básico |  |  |  | Intermedio |  |  |  | Avanzado |  |  |  |
|                          | Doctorado       |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Maestría                 |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Título                   |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Bachiller                |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Técnico                  |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Si                       |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| No                       |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
|                          | Hablado         | Escrito   | Leído                    |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Básico                   |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Intermedio               |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Avanzado                 |                 |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
|                          | Competencias    | <p>10 Competencias Requeridas:</p> <table border="1"> <tr> <td>Competencias Distintivas</td> <td>Competencias</td> <td>Nivel</td> </tr> <tr> <td>Competencias Genéricas</td> <td>Competencias</td> <td>Nivel</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Competencias Funcionales</td> <td>Decisorias</td> <td rowspan="3">Indicadores</td> </tr> <tr> <td>Interpersonales</td> </tr> <tr> <td>Informativas</td> </tr> </table>   | Competencias Distintivas | Competencias | Nivel | Competencias Genéricas | Competencias | Nivel | Competencias Funcionales | Decisorias | Indicadores | Interpersonales | Informativas |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Competencias Distintivas | Competencias    | Nivel   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Competencias Genéricas   | Competencias    | Nivel   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
| Competencias Funcionales | Decisorias      | Indicadores   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
|                          | Interpersonales |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |
|                          | Informativas    |   |                          |              |       |                        |              |       |                          |            |             |                 |              |  |         |  |  |    |  |    |  |  |         |         |       |        |  |  |  |            |  |  |  |          |  |  |  |

## ANEXO 10. Propuesta del Plan Anual de Capacitaciones

|                      |  | <b>CONSTRUCTORA GONZÁLEZ EMPRESA NACIONAL<br/>PERUANA SAC</b> |             |            |
|---|--|---|-------------|------------|
|   |  | <b>PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES</b>                           |             |            |
| <b>OBJETIVOS:</b><br><b>Desarrollar las competencias del talento humano para mejorar su desempeño</b> |  |   |             |            |
| TIPO DE ACCION  | TEMARIO                                      | DIRIGIDO  | PRESUPUESTO | FECHA      |
| <b>CAPACITACIONES</b>   | LIDERAZGO                                    | GERENTE,<br>INGENIERO,<br>SUPERVISOR.                         | 800.00      | Trimestral |
|   |  |   |             |            |
|   | NEGOCIACION<br>Y RESOLUCION<br>DE CONFLICTOS | GERENTE,<br>INGENIERO,<br>SUPERVISOR.                         | 400.00      | Mensual    |
|   | SEGURIDAD<br>LABORAL                         | INGENIERO,<br>SUPERVISOR.                                     | 1000.00     | Bimestral  |
|   |  |   |             |            |
|   | TRABAJO EN<br>EQUIPO                         | OPERARIOS   | 700.00      | Mensual    |
|   | MOTIVACIÓN                                   | SUPERVISOR,<br>OPERARIOS.                                     | 600.00      | Mensual    |
|   | COMUNICACIÓN                                 | INGENIERO,<br>SUPERVISOR,<br>OPERARIOS.                       | 700.00      | Trimestral |
|   |  |   |             |            |
|   |  |   |             |            |