



FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS

E.A.P INGENIERIA INDUSTRIAL

**INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL REALIZADA EN
DMS PERU SAC**

JINNA CARRANZA RODRIGUEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

HUÁNUCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

A mi Madre, Eudomilia Rodriguez por ser mi amiga, confidente, cómplice, maestra, mi apoyo constante, el pilar fundamental en mi vida, y ejemplo a seguir.

A mi Padre, Franciles Carranza, por su apoyo constante, su ejemplo de progreso y su persistencia en enseñarme que el esfuerzo y la dedicación en los estudios permiten lograr el éxito profesional.

A mi compañero de vida, Cesar Salluca por su apoyo incondicional, por estar siempre ahí alentándome a salir adelante y cumplir con mis objetivos.

Y al ser más valioso que Dios me permitió tener, mi Hijo Sebastián, que desde su llegada cambió mi vida, ha sido, es y será mi fuente de inspiración y dedicación en cada paso que doy, gracias por existir.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
INDICE DE CONTENIDO.....	iii
INTRODUCCION.....	vi
CAPÍTULO I.....	1
1. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DMS PERÚ SAC.....	1
1.1 La Empresa.....	1
1.2 Filosofía Organizacional.....	2
1.2.1 Visión.....	2
1.2.2 Misión.....	2
1.2.3 Valores.....	3
1.3 Principales Clientes.....	3
1.4 Principales Proveedores.....	4
1.5 Mercado.....	4
1.6 Productos y Servicios.....	4
CAPITULO II.....	6
2. MARCO LEGAL Y ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA DMS PERU SAC.....	6
2.1 Marco Legal.....	6
2.2 Estructura Orgánica de la Empresa DMS PERU SAC.....	6
CAPITULO III.....	8
3. GESTION ACTUAL DE LA EMPRESA DMS PERU SAC.....	8
3.1 Reclutamiento y Selección de personal.....	8
3.2 Inducción e integración.....	9
3.3 Análisis y descripción de cargos.....	9
3.4 Evaluación del desempeño.....	10
3.5 Capacitación.....	10

3.6	Resumen de la situación actual de la empresa mediante análisis FODA.....	11
3.7	Conclusión del análisis de los mecanismos de la actual gestión del personal en DMS PERU SAC.....	12
	CAPITULO IV.....	14
4.	LABORES DESEMPEÑADAS EN LA EMPRESA DMS PERU SAC.....	14
4.1	Cargo Desempeñado en la Empresa.....	14
4.2	Funciones Desempeñadas en la Empresa.....	14
	CAPITULO V.....	16
5.	PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL Y APOORTE PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
5.1	Identificación de la Problemática Institucional.....	16
5.1.1	Problema Principal.....	16
5.1.2	Problemas Secundarios.....	16
5.2	Aportes Realizados para el Desarrollo de la Empresa.....	17
5.2.1	Alternativa de Solución.....	17
5.2.2	Objetivos.....	18
5.3	Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias.....	19
5.3.1	Definición de competencias institucionales de la empresa DMS PERU SAC.....	21
5.3.2	Elaboración de un borrador de competencias.....	25
5.3.3	Diccionario de competencias institucionales o generales.....	26
5.3.4	Reunión con los Ejecutivos y Mandos Medios de la Organización.....	37
5.3.5	Diccionario de Competencias Específicas para los puestos del grupo uno “Nivel Ejecutivos”.....	42

5.3.6	Diccionario de Competencias Específicas para los puestos del grupo uno “Nivel Mandos Medios”.....	51
5.3.7	Diccionario de competencias y comportamientos para el grupo de puestos Tres.....	59
5.4	Desarrollo e Implantación de la Gestión de Personal por Competencias.....	67
5.4.1	Descripción de puestos por competencias.....	67
5.4.2	Reclutamiento y selección por competencias.....	80
5.4.2.1	Fases de un proceso de selección.....	80
5.4.2.2	Medios para atraer y reclutar Personal hacia la Organización.....	81
5.4.3	Procedimiento para el reclutamiento, Selección y contratación de personal.....	83
5.4.4	Guía para realizar una entrevista por competencias para el grupo de puestos uno – “Nivel Ejecutivo”.....	86
5.4.5	Evaluación de Desempeño por Competencias.....	107
5.4.6	Capacitación y entrenamiento:.....	127
5.5	Resultados Obtenidos.....	133
	CONCLUSIONES.....	135
	RECOMENDACIONES.....	137
	BIBLIOGRAFIA.....	139
	ANEXOS.....	159
	NOTA BIOGRAFICA.....	154
	ACTA DE APROBACIÓN	

INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de las empresas como unidades organizadas para el intercambio de bienes y servicios, ha existido la inquietud por crear un sistema de organización, que permita diferenciar los proyectos de una empresa con relación a los de la competencia y, a la vez, marcar un estilo de administración que resulte exitoso en la obtención de beneficios y utilidades para sus creadores. En la actualidad, seguimos inmersos en este constante crear de fórmulas para el “éxito organizacional”, teniendo como principales exponentes y creadores a los países industrializados.

El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad y la gran movilidad de las personas exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias.

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su personal. La gestión de personal por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Para el caso de la empresa DMS PERU SAC, quien venía manejando su personal desde un enfoque empírico, a partir de la aprobación de la propuesta de implementación de un nuevo modelo de gestión de personal por la Gerencia General, se tuvo la cimentación para iniciar a implementar el modelo de gestión de personal por competencias, iniciándose con la elaboración de perfiles por competencias e integrando los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación.

CAPÍTULO I

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA DMS PERÚ SAC

1.1 La Empresa:

DMS PERU SAC, fundada en 1997 es una empresa líder en el desarrollo e integración de soluciones para la captura automática de datos, impresión especializada, soluciones móviles y redes inalámbricas; con productos, sistemas y soluciones de alto desempeño y de alta calidad comprobada, logrando ser reconocidos como líderes en automatización a nivel de Latinoamérica.

a) Datos de la Empresa

Razón Social: DMS PERÚ SAC

RUC: 20346949318

Domicilio Legal: Av. Arequipa N° 2995 – San Isidro

Teléfono: (51-1) 705-2400

Web: www.dms.com.pe

1.2 Filosofía Organizacional:

1.2.1 Visión:



Convertirse en la primera compañía líder en el mercado de la automatización de captura de datos a nivel nacional y consolidar nuestra presencia en el mercado internacional.

1.2.2 Misión:



Brindar a nuestros clientes, creativas e innovadoras soluciones en automatización, mejorando su nivel de competitividad basados en reducción de costos, incremento de la productividad y mejora del servicio que ofrecen.

1.2.3 Valores

Para DMS es muy importante que todo su personal fomente y practique los valores que han sido rectores desde sus inicios:

- Honestidad.
- Respeto.
- Compromiso.
- Servicio

1.3 Principales Clientes

- Saga Falabella
- Hipermercados Tottus, Wong
- Ripley
- Ferreyros
- Sodimac
- Plaza vea

1.4 Principales Proveedores

- Motorola Solutions
- Zebra Technologies
- Unitech, Hid
- Cipher Lab

1.5 Mercado

La participación de DMS se da principalmente en los mercados RETAIL.

1.6 Productos y Servicios

- **Productos y/o Soluciones Desarrolladas**

Control de Asistencia



Control de Accesos

Control de Comedores

Control de Visitas

Control de Activos Fijos



Control de Almacenes

Control de Tareas en Campo

Control de Ventas Móviles

Control de Rondas



Sistema de Control de Rondas



- **Aplicaciones a la medida**

Administración de Procesos Logísticos

Control de Producción

Control Vehicular

Soluciones RFID

Soluciones Wireless LAN



- **Productos y Servicios Relacionados**

Post Venta: Contratos de mantenimiento

Impresión de Carnets

Venta de Suministros

Equipos para Punto de Venta

Equipos de captura de datos

Equipos de Impresión

CAPITULO II

MARCO LEGAL Y ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

DMS PERU SAC

2.1 Marco Legal:

DMS PERU SAC fue constituida en la ciudad de lima el 13 de mayo de 1997, según partida No.03018817, otorgada por Registros Públicos.

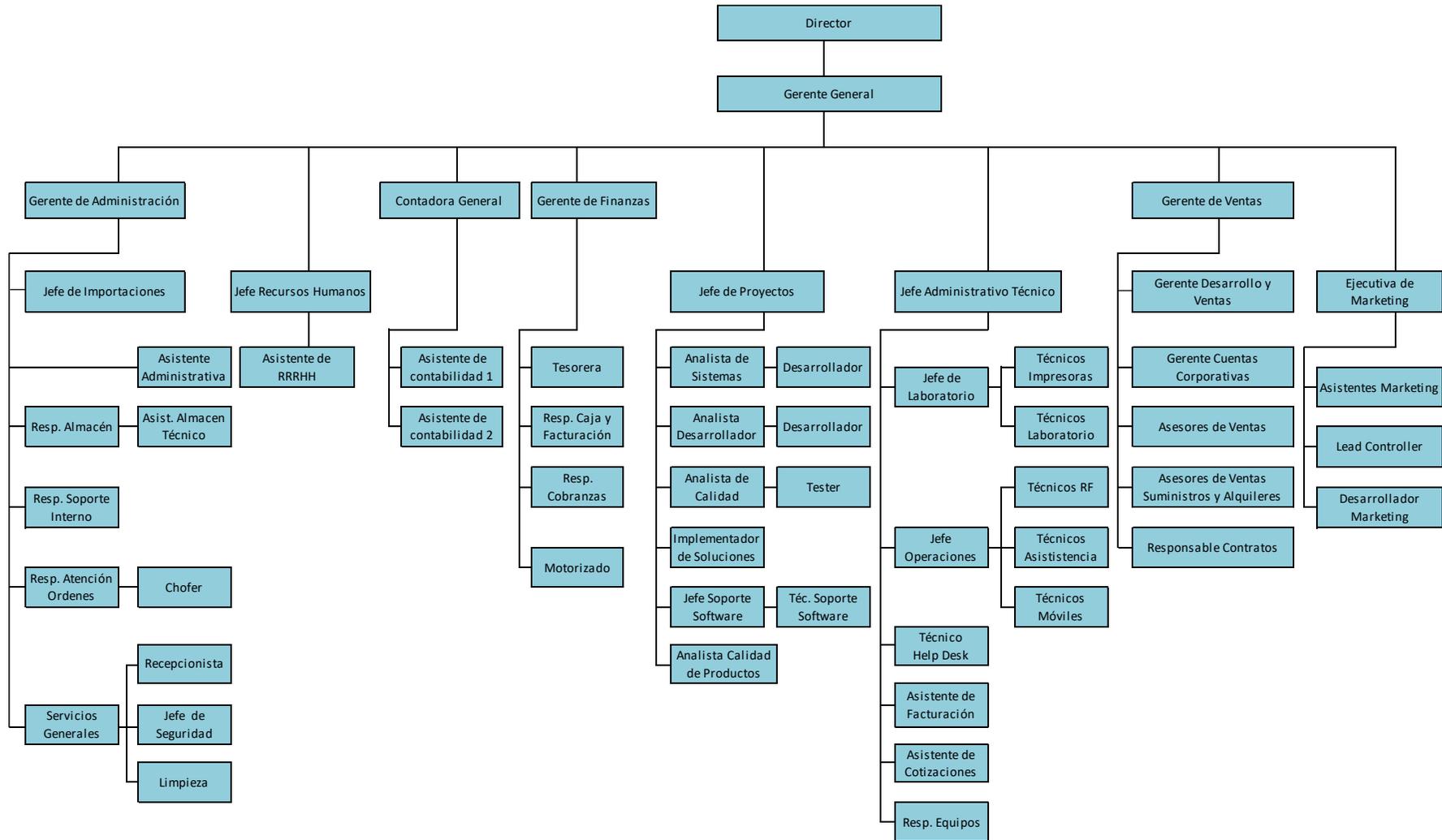
Inicia sus labores en las instalaciones ubicadas en la Av. Arequipa N° 2995 en el distrito de San Isidro, con un número de 17 trabajadores siendo éstas: Un Gerente General, 10 administrativos y 6 desarrolladores de software del área de sistemas.

La empresa actualmente se encuentra bajo la dirección y administración del Gerente General, el Sr. Benito Ponce Lastra y la directora, la Sra. Dany Villanueva Jáuregui.

2.2 Estructura Orgánica de la Empresa DMS PERU SAC

Con el transcurso de los años la empresa ha crecido, actualmente desarrolla sus actividades con una nómina de 93 trabajadores, de los cuales 12 son funcionarios, 57 administrativos y 24 técnicos.

Estructura Orgánica Actual de la Empresa DMS PERU SAC



CAPITULO III

GESTION ACTUAL DE LA EMPRESA DMS PERU SAC

La gestión actual de personal de la empresa DMS PERU SAC se resume bajo el siguiente análisis:

3.1 Reclutamiento y Selección de personal:

Las actividades de reclutamiento de personas son manejadas por cada jefe de área y de manera informal, en el proceso de reclutamiento interno no se llega a establecer un candidato idóneo para ocupar la vacante.

La empresa no cuenta con un sistema o formato de pruebas técnicas y psicológicas en su proceso de selección de personal, el factor predominante para la empresa dentro de éste proceso es el económico, la actividad de selección de personal es limitada a cierto perfil de candidatos que posean medianas aspiraciones salariales.

Se puede evidenciar que la empresa en las actividades de reclutamiento y selección no evalúa ni reconoce económicamente competencias en ningún aspecto lo que impide seleccionar recurso humano excelente.

3.2 Inducción e integración:

La etapa de inducción e integración al igual que las demás también es manejada de forma empírica; el Jefe de área realiza un cronograma de actividades en el que se explique todas las tareas y responsabilidades que el nuevo colaborador debe cumplir según los requerimientos del cargo. A partir de ese momento el nuevo colaborador entra a un período a prueba de 3 meses, tiempo en el cual debe demostrar ser una persona idónea al puesto de trabajo.

3.3 Análisis y descripción de cargos:

El proceso para el análisis y descripción de cargos no se encuentra definido, la empresa no posee un manual de funciones ni perfiles de cargo, todas las actividades se realizan de acuerdo a requerimientos inmediatos que presenta la empresa, tampoco poseen un formato establecido para levantar perfiles de cargo.

No se ha realizado el análisis respectivo para conocer qué actividad procesa cada colaborador y determinar si cumple o no con las actividades inherentes al cargo o si posee competencias que apoyen su desarrollo, para cumplir con este requerimiento es necesaria la elaboración de listados de responsabilidades.

3.4 Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño no se encuentra desarrollada, lo que ha producido que se evalúe el desempeño de un colaborador dependiendo del criterio subjetivo de su Jefe inmediato, más no mediante un proceso estructurado donde el colaborador conozca bajo que parámetros se evalúa el desarrollo y cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.

3.5 Capacitación:

La organización no cuenta con planes capacitación constante para su personal, en ninguna de sus áreas, sus directivos se han preocupado solo por el impacto financiero que puede ocasionar el invertir en cursos, seminarios, etc.

La capacitación debería ser una actividad primordial dentro de los objetivos empresariales, ya que permite actualizar y mejorar las actividades de las diferentes áreas, aumentando su productividad y reduciendo costos, así como también aportando con Talento Humano efectivo.

3.6 Resumen de la situación actual de la empresa mediante análisis

FODA:

La gestión de personal de la empresa DMS PERU SAC se resume en el siguiente análisis FODA, que nos da a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrentan:

Figura N°01: Análisis FODA de la situación actual de DMS PERÚ SAC



Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

3.7 Conclusión del análisis de los mecanismos de la actual gestión del personal en DMS PERU SAC:

DMS PERU SAC por años ha venido realizando sus actividades de gestión de personal de forma rutinaria, informal y empírica; aplicando métodos caducos que no han evolucionado con el desarrollo de las competencias del individuo, reclutan seleccionan y contratan personal basándose únicamente en lo económico sin tomar en cuenta las habilidades y potencialidades que los candidatos poseen, decisiones originadas por el desconocimiento de modernos sistemas de gestión de personal.

En DMS PERU SAC la gestión del personal estuvo asignada a cada Jefe de área, quienes administraban al personal bajo diferentes procesos de selección, inducción, desarrollo y evaluación. La labor del área de Recursos Humanos se basa netamente en la administración de planillas, contratos, control de tareas y atención de asuntos laborales y/o legales frente a las entidades fiscalizadoras del Estado.

La empresa DMS PERU SAC, no ha prestado la debida atención e importancia a la actualización de la gestión del personal por competencias, obteniendo resultados negativos en su gestión, tales como: Mala distribución de actividades, falta de eficiencia y eficacia en las tareas asignas, frecuente rotación de personal, incómodo ambiente laboral, despido intempestivo,

entre otros, lo que limitará su desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La empresa DMS PERU SAC necesita un cambio en su proceso tradicional de gestión de personal, a un sistema moderno y efectivo. El nuevo Modelo de Gestión del personal basado en competencias propuesto, permitirá contrarrestar los efectos negativos que produce el reclutar, seleccionar y contratar personal bajo diferentes criterios de selección y/o basándose únicamente en temas económicos, dejando de lado la importancia de las características potenciales del ser humano.

Como solución ante el problema encontrado en DMS PERU SAC, se propone la implantación de un Modelo de Gestión de Personal, basado en competencias.

CAPITULO IV

LABORES DESEMPEÑADAS EN LA EMPRESA DMS PERU SAC

4.1 Cargo Desempeñado en la Empresa:

El autor de este informe de experiencia profesional se desempeña actualmente en la empresa DMS PERU SAC como Jefe de Recursos Humanos en el Área de Recursos Humanos desde el 06 de agosto 2014 hasta la fecha.

4.2 Funciones Desempeñadas en la Empresa:

A continuación se muestran las funciones desempeñadas dentro de la empresa DMS PERU SAC:

- Ejecutar y supervisar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización.
- Ejecutar y Supervisar el proceso de evaluación de desempeño del personal e identificar las necesidades de capacitación en coordinación con las Jefaturas del área y Gerencia General.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los trabajadores.

- Elaborar e Implementar perfiles de puesto y manuales de funciones.
- Administrar los procesos de nómina a fin de garantizar el pago oportuno a los empleados de la empresa.
- Determinar políticas de remuneraciones que sea coherente, equitativa, competitiva y que motive al personal.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley (Utilidades, prestaciones sociales, vacaciones, entre otros), mediante el cumplimiento de los procedimientos internos de la empresa.
- Coordinar los procesos término de contratos de personal, asegurando una correcta liquidación de prestaciones y cumplimiento de la legislación laboral.
- Gestionar actividades de bienestar social de manera mensual, para la identificación, integración y motivación del personal de la empresa.
- Atender los asuntos laborales y/o legales de la empresa frente a las entidades fiscalizadoras del Estado y velar por cumplimiento del reglamento interno de trabajo.

CAPITULO V

PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL Y APOORTE PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 Identificación de la Problemática Institucional:

5.1.1 Problema Principal:

La inexistencia de un Modelo de Gestión de Personal basado en competencias en la empresa DMS PERU SAC.

5.1.2 Problemas Secundarios:

- Administración de personal bajo diferentes criterios de las Jefaturas de áreas de DMS PERU SAC.
- Procesos de gestión de personal caducos y empíricos; en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano, las jefaturas contratan personal limitándose a cierto perfil de candidatos que poseen medianas aspiraciones salariales, generando a corto plazo una alta rotación de personal.
- Deficiencia en la definición de manuales y perfiles de puestos, los trabajadores no tienen claro sus funciones, motivo del cual se hace imposible medir y evaluar el desempeño del trabajador.

- La empresa no cuenta con planes de capacitación en ninguna de sus áreas, ya que los directivos solo se han preocupado por el impacto financiero que puede ocasionar en cursos para el personal.

5.2 Aportes Realizados para el Desarrollo de la Empresa:

5.2.1 Alternativa de Solución:

Se propuso a la Gerencia General cambiar la gestión de personal actual con la que venían trabajando, se propuso centralizar todos los procesos de personal a una sola área “Recursos Humanos” e implementar un nuevo modelo de Gestión de personal por Competencias, cuyo objetivo principal será el de implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para la administración del personal de manera más efectiva.

La Gestión por Competencias, es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

En la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las

personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas.

Es por ello, que la empresa DMS PERU SAC, ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano, debido a que la clave de gestión del recurso humano no está dada por la cantidad de recurso, sino por la calidad de quienes constituyen y hacen parte de la organización.

Conocer cuáles son sus necesidades a través del sistema de gestión por competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador.

5.2.2 Objetivos:

a) Objetivo General

- Desarrollar e implementar el modelo de Gestión de personal por Competencias para la empresa DMS PERU SAC.

b) Objetivo Especifico

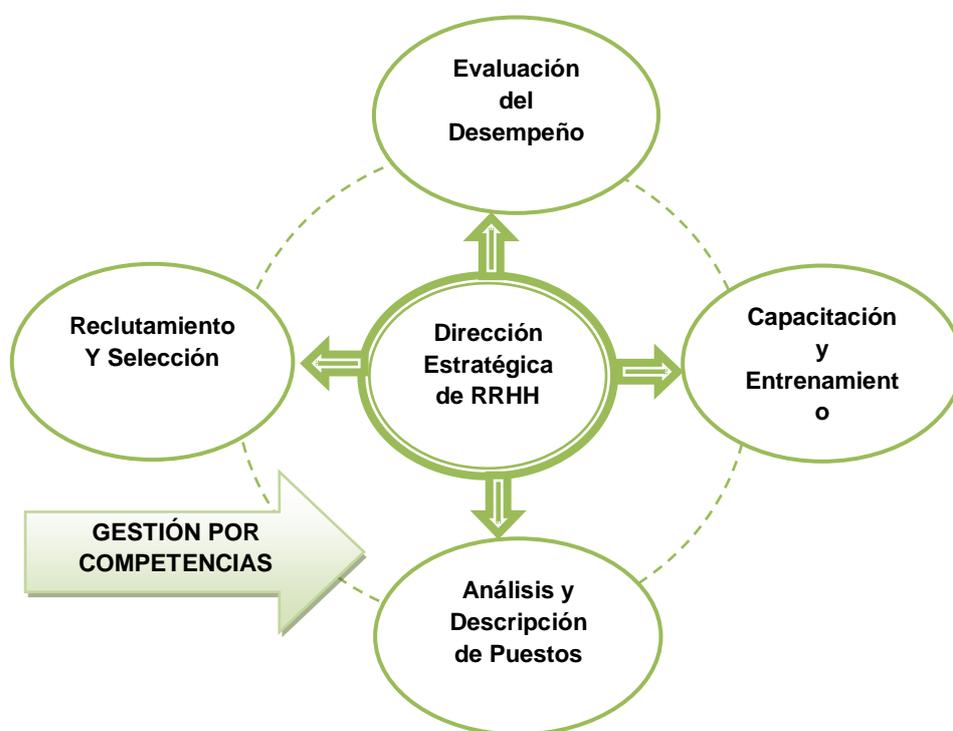
- Determinar los perfiles por competencias para cada puesto de la empresa DMS PERU SAC.
- Establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal aspirante a cargos ejecutivos, mandos medios, administrativos y técnicos dentro de la empresa DMS PERU SAC por competencias.
- Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados.
- Proponer planes de capacitación pertinentes para potenciar las competencias del personal de la empresa DMS PERU SAC.

5.3 Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias:

En base al análisis del modelo tradicional y empírico de Recursos Humanos empleado en DMS PERU SAC, se determina que los procesos en los subsistemas no se encuentran estructurados de manera formal y que la mayoría de ellos no han sido desarrollados ni aplicados completamente en la práctica de la gestión del personal.

Es por eso que a continuación se propone para DMS PERU SAC, un modelo de interacción entre una dirección estratégica de Recursos Humanos con los diferentes subsistemas de gestión, que sirva como herramienta para administrar el personal de forma efectiva:

Figura No 02: Interrelación entre la Dirección estratégica de Recursos Humanos con los subsistemas del Modelo de Gestión.



Fuente: (Adaptado – Martha Alles, 2011)

Elaborado por: Autor

5.3.1 Definición de competencias institucionales de la empresa

DMS PERU SAC:

Todas la personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, sin embargo, para descubrir o identificar las competencias no se requiere estudiar a fondo el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

De la misma forma para determinar las competencias institucionales de DMS PERU SAC, se identificarán cuáles de todas la existentes aportan al efectivo cumplimiento de los objetivos de la organización.

Con el de fin de adecuarnos a las necesidades presentes de la empresa DMS PERU SAC, analizaremos la información desde tres grandes grupos de puestos, integrándolas de la siguiente forma:

- **Grupo 01: “Nivel Ejecutivo”**

Nivel Ejecutivo	N°
Director	1
Gerente general	1
Gerente de finanzas	1
Gerente de ventas	1
Gerente de cuentas corporativa	6
Gerente de administración	1
Gerente de desarrollo y ventas	1
Total	12

- **Grupo 02: “Nivel Mandos Medios”**

Nivel Mandos Medios	N°
Contador general	1
Jefe de recursos humanos	1
Ejecutiva de marketing	1
Jefe de proyectos	1
Jefe Administrativo Técnico	1
Total	05

- **Grupo 03: “Nivel Administrativo”**

Nivel Administrativo	N°	Nivel Administrativo	N°
Analista calidad de productos	1	Lead Controller	2
Analista de sistemas	2	Limpieza	1
Analista desarrollador	1	Motorizado	1
Analista QA	1	Practicante	4
Asesor de ventas	3	Recepcionista	1
Asesora de ventas -suministros	2	Resp. administrativo técnico	1
Asist. administrativa - Cotización	1	Resp. atención ordenes	1
Asist. administrativa - Facturación	1	Resp. de caja y facturación	1
Asistente administrativo	1	Resp. soporte interno	1
Asistente almacén técnico	2	Responsable contratos	1
Asistente de contabilidad 1	1	Responsable de almacén	1
Asistente de contabilidad 2	1	Responsable de equipos	1
Asistente marketing	1	Seguridad	1
Chofer	1	Tesorera	1
Desarrollador	4	Tester	2
Desarrollador marketing	1	Técnico laboratorio	5
Helpdesk	2	Técnico laboratorio - Impr	3
Implementador de soluciones	3	Técnico Móvil	5
Jefe de Operaciones	1	Técnico operaciones - Asis	6
Jefe de Laboratorio	1	Técnico operaciones – RF	3
Jefe de importaciones	1	Técnico soporte software	1
Jefe de seguridad	1	Total	76

Antes de definir las competencias institucionales, es recomendable revisar y considerar el actual enunciado de la misión de DMS PERU SAC, para ello se organiza una reunión con los Ejecutivos y Mandos Medios de la empresa, y se analiza el siguiente cuestionario:

Tabla No 01: Cuestionario para revisar la misión de DMS PERU SAC

LA MISION		SI	HASTA CIERTO PUNTO	NO
1	Es confiable y concisa	X		
2	Es clara y fácilmente comprensible	X		
3	Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización.	X		
4	No define actividades	X		
5	Es suficientemente amplia		X	
6	Aporta orientación para hacer lo correcto	X		
7	Permite aprovechar las oportunidades		X	
8	Coincide con nuestras capacidades	X		
9	Estimula el compromiso de los miembros	X		
10	Es definitiva, dice como desea ser recordada en la organización	X		
11	Debemos revisar la misión?.			X
12	Si es así, qué cambios deberían de considerarse?.			X
APROBADO POR:		FECHA:		

Fuente: (Adaptado – Martha Alles, 2011)

Elaborado por: Autor

Posterior al análisis, los ejecutivos y mandos medios de la empresa determinaron que el enunciado cumple con los parámetros de contenido necesarios para la empresa y no requiere ningún cambio ni corrección, dando paso a la definición de las competencias institucionales.

Para la correcta, lógica y ordenada definición de las competencias institucionales o generales se procede con las siguientes actividades:

5.3.2 Elaboración de un borrador de competencias:

Con el apoyo de un Diccionario de Competencias, se elaboró un documento borrador en el que se seleccionó 10 de las competencias expuestas, de las cuales los ejecutivos y mandos medios elegirán las más relevantes y que mejor se adapten a los requerimientos y necesidades de la empresa, siendo las siguientes:

Tabla No 02: Borrador de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DMS PERU SAC		
COMPETENCIAS RECOMENDADAS		APROBACIÓN
1	Servicio / Orientación al Cliente	
2	Calidad de Trabajo	
3	Honestidad e Integridad	
4	Lealtad y Compromiso	
5	Adaptación al Cambio	
6	Iniciativa	
7	Justicia	
8	Desarrollo de Personas	
9	Orientación a Resultados	
10	Compromiso	
APROBADO POR:		FECHA:

Fuente: (Adaptado - Martha Alles, 2005)

Elaborado por: Autor

5.3.3 Diccionario de competencias institucionales o generales:

Enseguida, se presenta el Diccionario de Competencias institucionales o generales que se desarrolló para la empresa DMS PERU SAC.

5.3.3.1 Servicio/ Orientación al Cliente:

<p>El servicio para DMS PERU SAC, se basa en la convicción de que siempre es un honor servir, para nosotros cualquier problema tiene solución y reconocemos en nuestra actitud hacia los clientes que servir es un placer y nunca una obligación.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeña sus labores con la convicción de proporcionar al cliente un producto o servicio más allá de sus expectativas. • Concibe los problemas, quejas e inconformidades como una oportunidad para realinear las estrategias y garantizar la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las estrategias de acción que emplea con el fin de evaluar su efectividad y repercusión en la satisfacción del cliente. • Proporciona soluciones basadas en un enfoque ganar- ganar, para los problemas, quejas e insatisfacciones que surjan por parte del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los errores que ha cometido y aplica las acciones correctivas necesarias para que no se vuelvan a presentar problemas o quejas por parte del cliente. • Se preocupa porque el cliente se vaya satisfecho cuando se acerca a solicitar consultas, tiene dudas o quejas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee el compromiso para brindar soluciones al cliente, sin embargo, éstas tienden a ser subjetivas y desfavorables para la organización. • Requiere apoyo y orientación para establecer estrategias de satisfacción al cliente.

5.3.3.2 Calidad de Trabajo:

Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de las empresas clientes, los usuarios y usuarias y resto de personas involucradas.

Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la empresa y con los/as clientes/as. • Es reconocido/a por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad. • Esta dispuesto a proporcionar coaching y compartir su experiencia para el desarrollo de competencias entre sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. • Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica. • Procura mantenerse actualizado en los tópicos relacionados con su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado. • Se preocupa porque su trabajo refleje calidad, sin embargo, no es constante con la misma. • Participa en las actividades de capacitación que promueve la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la empresa. • Mantiene una postura poco abierta hacia la idea de recibir capacitación. • Realiza su trabajo en la forma que sabe hacerlo, aun cuando presente errores.

5.3.3.3 Honestidad/ Integridad:

Implica el reconocimiento de las limitaciones propias del trabajador y el aprovechamiento de sus fortalezas. Representa la congruencia entre lo que dices, piensas y haces. Va más allá de ser veraz y correcto, es una actitud que se traduce en tu comportamiento hacia tus compañeros, superiores y la empresa en general.

Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Es congruente con lo que dice, hace y piensa, tanto en su vida personal como en su vida laboral. • Mantiene excelentes relaciones formales e informales con sus compañeros, colegas y subordinados. • Es considerado como punto de referencia por su imagen auténtica y confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce cuando se equivoca y toma las acciones necesarias para corregir y erradicar el error. • Procura un trato veraz, correcto y respetuoso con sus compañeros, colaboradores y colegas. • Es considerado buena referencia de comportamiento y trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por alinear sus acciones, comportamientos y opiniones con su forma de pensar. • Requiere apoyo para identificar sus debilidades y errores, pero mantiene gran disposición para corregirlos y superarlos. • Se limita a mantener un trato respetuoso con sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta continuamente incongruencias entre su comportamiento y sus acciones. • Tiende a evadir su responsabilidad y a culpar a otros por sus errores. • Es reconocido por su falta de empatía y malos tratos sobre sus compañeros y subordinados.

5.3.3.4 Lealtad/ Compromiso:

En DMS PERU SAC, definimos la lealtad como la condición primordial que fortalece el crecimiento empresarial y la política institucional. En medida que seamos leales y valoremos los principios que dan cuerpo a nuestra empresa, participaremos con mayor integridad de su desarrollo y perfeccionamiento. Ser leal es ser parte de la empresa.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Comparte e integra los valores, principios, misión y visión de la organización a sus actividades cotidianas. • Manifiesta un sentimiento constante de fidelidad hacia la organización y sus principios. • Manifiesta un comportamiento conforme a la ética y los principios que señala la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca que su comportamiento sea acorde y congruente con los valores organizacionales. • Rige su actividad laboral bajo los principios fundamentales de la organización. • Contribuye con sus acciones a enaltecer, desarrollar y perfeccionar la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concuerda con algunos de los valores organizacionales y los lleva a la práctica. • Se muestra interesado por cumplir con los valores, principios, misión y visión de la organización. • Se preocupa por atender los principios fundamentales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce superficialmente los valores, principios, misión y visión de la organización. • No se compromete con las filosofía de la organización y se muestra renuente a seguirla. • No es consciente sobre cómo influyen sus labores en el éxito o fracaso de la organización.

5.3.3.5 Adaptabilidad al Cambio:

<p>Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación considerando la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio. 	<ul style="list-style-type: none"> Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su forma de actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otras personas. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su actuación.

5.3.3.6 Iniciativa:

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas. • Elabora planes de contingencia. • Es promotor/a de ideas innovadoras. • Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado/a por otros/as. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. • Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. • Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. • Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda oportunidades o problemas del momento. • Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

5.3.3.7 Justicia:

Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos/as e instituciones. Equidad en lo correspondiente a los negocios, en la relación con los/as clientes/as y los/as proveedores/as, y en el manejo del personal. Cumplimiento de las políticas organizacionales.

Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • El resto de personas de su entorno lo/la considera como un modelo en el cumplimiento de la política organizacional. Persona equitativa en todo lo relacionado con el ámbito laboral. • En general, busca una relación beneficiosa con todos los actores organizacionales. • Se maneja bajo un pensamiento de equidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando negocia, busca obtener las condiciones de compra y venta más justas y equitativas para ambas partes. • Rige la operatividad organizacional bajo la premisa de trabajo y salario justos para los colaboradores. • Promueve la equidad e igualdad de géneros dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene al margen durante las negociaciones de precios de compra, venta y salarios, debido a que considera que no son inherentes a sus funciones. • Tiende a asignar los puestos y funciones de sus colaboradores en forma subjetiva y preferencial. • Busca establecer condiciones que le sean favorecedoras a él o a su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconoce los precios de venta, compra o salarios que se manejan en la organización. • Asigna puestos y funciones de sus colaboradores pasando por alto la igualdad de géneros.

5.3.3.8 Desarrollo de Personas:

Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por desarrollar las competencias y talentos clave de los individuos. • Brinda oportunidades y coaching para que el personal pueda desarrollar sus competencias. • Se preocupa por establecer mecanismos de apoyo para la capacitación y desarrollo del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detecta las carencias y deficiencias de conocimientos del personal a su cargo con el objetivo de proporcionarles capacitación. • Evalúa la capacitación impartida y monitorea los resultados y mejoras obtenidos por la misma. • Está disponible para ser consultado cuando el personal tenga dudas o no sepa cómo desarrollar alguna tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades. • No obstaculiza los deseos del personal por capacitarse. • Brinda orientación en la realización del trabajo a sus colaboradores cuando le es requerido. • Limita la capacitación de su personal a temas que vayan con el contexto de su área 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a percibir la capacitación como un costo excesivo y una pérdida de tiempo. • Considera que la capacitación debe llevarse a cabo fuera del horario de trabajo. • No proporciona retroalimentación ni coaching a su equipo de trabajo.

5.3.3.9 Orientación a Resultados:

<p>Es la capacidad de encaminar todos los esfuerzos de la organización hacia la consecución de los objetivos, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante los escenarios cambiantes que pueda presentar la industria, la economía o las mismas necesidades y expectativas del cliente.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y planifica las actividades de la empresa, previendo un incremento en la productividad y satisfacción del cliente. • Promueve y premia las actitudes y aportaciones de sus colaboradores orientadas a la mejora continua y la eficiencia. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren de una atención inmediata o anticipada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña y define indicadores de gestión que le permitan medir y comparar los resultados obtenidos. • Proporciona retroalimentación a sus colaboradores sobre su accionar y detalla lo que se espera de ellos. • Se preocupa porque sus colaboradores cuenten con un entendimiento y panorama general de la información interna y externa que repercute su área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca que su trabajo esté bien realizado y sea entendible a fin de facilitar el trabajo de los compañeros que ocupan su información. • Diseña e implementa planes de trabajo encaminados a cumplir con los objetivos del área en tiempo y forma. • Genera información precisa que enriquece los indicadores de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una constante supervisión para asegurarse de que cumple con sus tareas. • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia y que no representan mayor reto. • Ignora o minimiza la información generada por los indicadores de gestión.

5.3.3.10 Compromiso:

<p>Identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprender a los demás. Fenómeno esencial para coordinar acciones con otros. Tiene que ver con la posibilidad de crear nuevas prácticas en nuestra manera de hacer y nuevas interpretaciones en nuestra manera de pensar sobre la forma de hacer que nuestros compromisos sean consistentes con esa nueva realidad que queremos crear.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. • Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. • Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. • Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

5.3.4 Reunión con los Ejecutivos y Mandos Medios de la Organización:

Necesaria e imprescindible la participación y compromiso de los ejecutivos y mandos medios de la organización, debido a que en conjunto son quienes toman las decisiones estratégicas de la misma y conocen que competencias requieren sus áreas para el óptimo desarrollo de sus actividades.

Para llevar a cabo la definición de las competencias institucionales o generales, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por los ejecutivos y mandos medios de la organización para identificar aquellas que más se acoplen a la visión y misión de DMS PERU SAC; el objetivo de establecer éstos niveles es describir el grado de desarrollo de la competencia en términos que alcancen su desempeño, también están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo.

En cuanto a la ponderación de las competencias institucionales o generales que más se adaptan a la misión y visión de DMS PERU SAC, los directivos decidieron trabajar con los siguientes niveles de evaluación propuestos por Martha Alles:

- **Nivel A:** Alto
- **Nivel B:** Bueno, por encima del estándar
- **Nivel C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo.

- **Nivel D:** Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Una vez evaluada cada competencia propuesta en el documento borrador, y ponderada de acuerdo a la escala de valoración; a continuación se detallan los resultados obtenidos:

Tabla No 03: Definición de competencias institucionales o generales

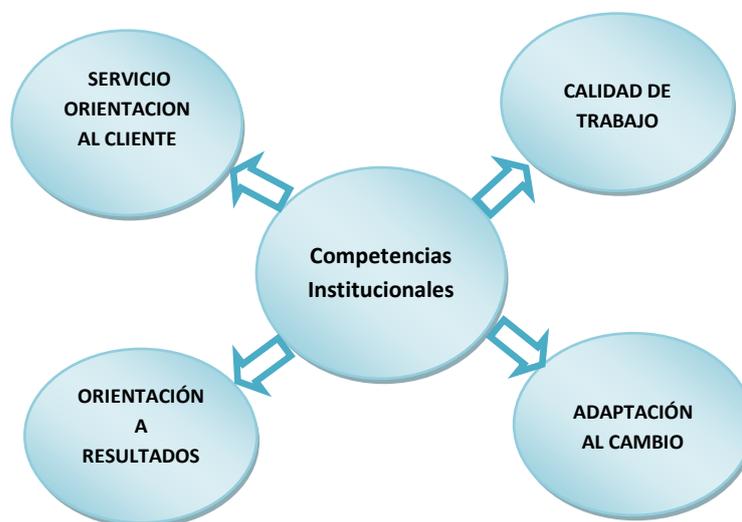
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DMS PERU SAC					
COMPETENCIAS RECOMENDADAS		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
1	Servicio / Orientación al Cliente	✓			
2	Calidad de Trabajo	✓			
3	Honestidad e Integridad		✓		
4	Lealtad y Compromiso		✓		
5	Adaptación al Cambio	✓			
6	Iniciativa		✓		
7	Justicia		✓		
8	Desarrollo de Personas		✓		
9	Orientación a Resultados	✓			
APROBADO POR:		FECHA:			

Fuente: (Adaptado – Martha Alles, 2005)

Elaborado por: Autor

Los Ejecutivos y Mandos Medios de DMS PERU SAC han definido las competencias generales de la organización, como se puede apreciar son aquellas apreciadas con el valor de A (alto), las mismas que bajo su criterio se adaptan más a la misión y visión, por lo tanto todos los colaboradores de la empresa deben poseerlas y aplicarlas.

Figura No 03: Competencias institucionales o generales de DMS PERU SAC



Fuente: (Adaptado – Martha Alles, 2005)

Elaborado por: Autor

A continuación se presenta el concentrado de los “Grados de competencias cardinales o generales deseados para cada grupo de puesto: Uno, dos y tres”, mismo que nos será de gran utilidad más adelante para el establecimiento de las descripciones, perfiles de puestos y otras

herramientas inherentes a los procesos que realiza el Departamento de Recursos Humanos.

Tabla No 04: Concentrado del grado de competencia general por grupo de puestos

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES DE DMS PERU SAC				
Competencias Generales		Grupo 01 Ejecutivos	Grupo 02 Mandos Medios	Grupo 03 Administrativos
1	Orientación al Cliente	A	B	C
2	Calidad de Trabajo	A	B	C
5	Adaptación al Cambio	A	B	C
9	Orientación a Resultados	A	B	C
APROBADO POR:		FECHA:		

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Después de haber establecido y definido las Competencias cardinales, se procedió a la detección de las competencias específicas.

Para ello, se analizaron los perfiles de puestos y se realizó entrevistas con las Jefaturas de las diferentes áreas de trabajo con el fin de detectar las competencias específicas que debe presentar cada grupo de puestos.

Es importante señalar, que se eligió este método de análisis y detección de

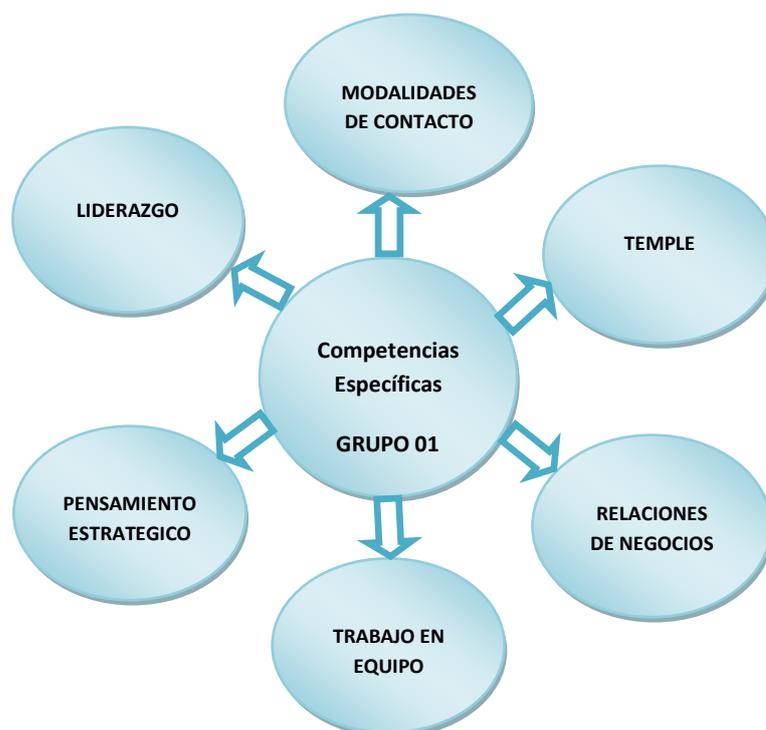
competencias, debido a que la empresa se encuentra en transición hacia una nueva administración.

5.3.5 Diccionario de Competencias Específicas para los puestos del grupo uno “Nivel Ejecutivos”:

Se generó el diccionario de competencias específicas para los puestos del grupo uno, correspondiente al nivel ejecutivo; conformado por personas con experiencia, historial laboral y enfoque estratégico.

Figura No 04: Competencias específicas de DMS PERU SAC para el grupo de puestos uno

“Nivel Ejecutivos”



Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

5.3.5.1 Liderazgo:

<p>Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporcionan puntos de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Orienta la acción de los grupos en la dirección necesaria para lograr los objetivos. • Establece de forma clara y precisa las metas y objetivos esperados, mediante la formulación de esquemas de retroalimentación francos. • Prevé los posibles escenarios de acción que podrían presentarse en su área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la capacidad de situarse y ser reconocido como líder. • Se compromete con su equipo y las actividades asociadas para la consecución de metas y objetivos. • Posee una imagen de confiabilidad entre sus colaboradores y superiores. • Promueve la expresión de ideas y desarrollo del talento de sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da instrucciones precisas y establece claramente sus decisiones y consecuencias. • Es capaz de liderar pequeños grupos con objetivos concretos. • Delega tareas rutinarias y operativas. • Promueve la comunicación a través de los canales formales de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene dificultad para expresar las instrucciones y objetivos a alcanzar. • Es referente informal de liderazgo para algunos de sus colaboradores. • Ofrece escasa retroalimentación a sus colaboradores

5.3.5.2 Modalidad de Contacto:

Es la habilidad de establecer una comunicación clara y efectiva en todos los niveles. Alienta a las personas a expresar sus ideas y compartir los conocimientos. Incluye la habilidad de saber escuchar.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Alienta la comunicación abierta entre el personal. • Crea espacios y propone técnicas para lograr la integración y desenvolvimiento del personal. • Reconoce y valora las aportaciones de sus subordinados. • Es capaz de establecer una comunicación adecuada en cualquier nivel interpersonal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está abierto a escuchar ideas, opiniones y sugerencias de los subordinados. • Promueve el intercambio de la información relevante para la consecución de los objetivos organizacionales. • Demuestra empatía y comprensión a las ideas y problemas planteados por el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuye la información pertinente de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada persona. • Cuando surgen situaciones graves se preocupa por conocer el problema y orientar en la resolución del mismo. • Se preocupa por ser claro cuando se comunica con sus compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra escaso interés por escuchar a los demás. • Dificulta o retrasa la llegada de información relevante para la consecución de objetivos. • No valora las aportaciones de sus compañeros, las relega a niveles de poca importancia. • Tiene dificultad a la hora de expresarse, tanto para niveles superiores como con sus subordinados, los cuales constantemente mal interpretan sus indicaciones.

5.3.5.3 Temple:

Capacidad de una persona para enfrentarse a una situación con serenidad cuando las condiciones no son favorables, presentar argumentos coherentes y salir adelante.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Domina con cautela, serenidad y prudencia cualquier situación aun cuando sea crítica. • Mantiene el realismo para explicar o sustentar decisiones y problemas. • Posee un alto dominio de sus reacciones emocionales. • Proporciona retroalimentación del proceder de sus subordinados. • Analiza las situaciones y problemática desde diferentes enfoques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza las consecuencias previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes. • Funciona eficazmente y se maneja con serenidad en situaciones conflictivas. • Da y pide retroalimentación constante para, mejorar su desempeño. • Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa ante los problemas que se le presentan con poco sentido común. • Revisa su actuación con autocrítica pero le cuesta compartirla con otros. • Ante situaciones problemáticas, le cuesta trabajo solicitar o proporcionar retroalimentación sobre su proceder o el de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobredimensiona logros individuales y grupales, evade la responsabilidad de sus acciones cuando se cometen errores. • Explota emocionalmente cuando se le hace algún comentario o sugerencia sobre su trabajo. • Se rinde fácilmente y se siente fracasado. • No toma las experiencias, ni fracasos anteriores como oportunidades de crecimiento.

5.3.5.4 Pensamiento Estratégico:

Es la capacidad de tomar información del medio, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza e interpreta la información del medio, proyectando escenarios de acción a corto, mediano y largo plazo. • Visualiza y propone oportunidades de negocio a corto, mediano y largo plazo. • Genera y promueve alianzas estratégicas dentro y fuera del entorno organizacional. • Negocia bajo el enfoque de ganar-ganar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza e interpreta la información de manera eficiente y oportuna. • Detecta oportunidades tempranas de negocio en el mercado. • Promueve alianzas estratégicas dentro del mercado • Negocia hábilmente frente a sus pares en la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la información que se genera en el entorno. No obstante, le cuesta trabajo visualizar plenamente los escenarios que se generan y anticiparse a las posibles consecuencias. • Eventualmente reconoce oportunidades de negocio en el mercado. • Participa efectivamente en la puesta en marcha de alianzas y proyectos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta trabajo entender y analizar la información que genera el entorno y utilizarla en su beneficio. • Reacciona ante las oportunidades de negocio cuando éstas ya son evidentes. • No promueve y se le dificulta participar en alianzas y proyectos estratégicos. • Durante las negociaciones obtiene un escenario poco beneficioso para la empresa.

5.3.5.5 Trabajo en Equipo.

<p>Es la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente. Para este grupo de administrativos, el trabajo en equipo involucra la comprensión y empatía sobre el hecho de como repercuten o benefician las acciones individuales en la consecución de los resultados grupales.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Genera propuestas, analiza y proyecta escenarios de acción grupales. • Facilita la comunicación, el análisis y discusión de ideas. • Se caracteriza por su capacidad para visualizar competencias en sus compañeros y aprovecharlas para la consecución de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud servicial hacia los demás. • Propicia el diálogo, intercambio de ideas e información entre los compañeros de trabajo. • Mantiene un ambiente agradable y respetuoso de trabajo. • Se caracteriza por su actitud participativa. • Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia la consecución de los objetivos generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es muestra dispuesta para el desarrollo de actividades en grupos de trabajo. • Se muestra atento por dar atención rápida a la información que le solicitan y que tiene relación directa con la consecución de objetivos grupales.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere trabajar aislado del equipo de trabajo, participando únicamente en la parte que lo involucra. • Prioriza la atención y entrega de información de acuerdo a sus metas personales. • Difícilmente comparte la información y cuando lo hace tiende a obstaculizar la entrega de la misma

5.3.5.6 Relaciones de Negocios:

Es la habilidad de establecer relaciones efectivas entre los diferentes actores: clientes, proveedores, accionistas, autoridades locales y demás grupos de interés que influyan en el sector productivo			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Establece rápidamente relaciones benéficas entre los diferentes actores del sector. • Genera fuertes vínculos de negocios con los grupos de influencia del sector. • Logra el apoyo y cooperación de las personas involucradas en el ámbito de su interés. • Posee vínculos estratégicos para afrontar momentos de crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece adecuadas relaciones con los diferentes actores del sector. • Genera adecuados vínculos de negocios con los grupos de influencia del sector. • Cuenta con el apoyo y cooperación de las personas necesarias para lograr los objetivos organizacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones favorables o contextos específicos, cuenta con relaciones importantes dentro del sector. • De igual manera, en contextos favorables puede contar con el apoyo y cooperación de personas influyentes en el sector. • Mantiene una sana relación con las personas que se requiere para alcanzar los objetivos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cuesta trabajo establecer buenas relaciones con los diferentes actores del sector. • Se le dificulta contar con el apoyo y cooperación de las personas y grupos de interés del sector.

Finalmente, se presenta el perfil de competencias obtenido de la aplicación de 9 Cuestionarios (de 12 posibles), representativos del 75% del personal estratégico o Ejecutivo que conforma el grupo de puestos uno.

Tabla N° 05: Perfil de competencias para la familia de puestos uno

“Nivel Ejecutivos”

PERFIL DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS: PUESTOS DE GRUPO 01					
COMPETENCIAS RECOMENDADAS		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
1	Liderazgo	X			
2	Modalidades de Contacto		X		
3	Temple		X		
4	Pensamiento Estratégico	X			
5	Trabajo en Equipo		X		
6	Relaciones de Negocios		X		
APROBADO POR:		FECHA:			

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado Por: Autor

5.3.6 Diccionario de Competencias Específicas para los puestos del grupo uno “Nivel Mandos Medios”:

Figura No 05: Competencias específicas de DMS PERU SAC para el grupo de puestos dos - Mandos Medios



Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

5.3.6.1 Liderazgo:

<p>Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporcionan puntos de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Transmite y practica diariamente la misión, visión y objetivos organizacionales con su equipo de trabajo. • Establece de manera participativa las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos departamentales. • Promueve la existencia de canales de comunicación abiertos para la expresión de inquietudes y consulta de sus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una constante revisión de los objetivos departamentales con el fin de asegurarse que están en función de la misión y visión. • Proporciona las pautas de acción a seguir para la consecución de los objetivos organizacionales. • Promueve el uso de los canales de comunicaciones formales para la expresión de inquietudes y propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las acciones necesarias para lograr los objetivos departamentales. • Prefiere realizar él, las actividades que tienen peso sobre la consecución de los objetivos departamentales. • Mantiene comunicación con sus subordinados cuando la situación lo amerita. • Mantiene una actitud cooperativa, en caso de requerir su participación o la de su equipo en proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuamente requiere apoyo para redirigir los esfuerzos departamentales hacia los objetivos organizacionales. • Se limita a definir las tareas a realizar para el logro de los objetivos departamentales. • Su poder de influencia es mínimo y la mayoría de las veces es de tipo informal.

5.3.6.2 Trabajo en Equipo:

Hace referencia al grupo de personas que trabajan juntas para la consecución de un objetivo común. Implica el deseo genuino de compartir y fortalecer los esfuerzos individuales, a fin de potencializar el resultado final. Requiere la habilidad de coordinación y clarificación de las aportaciones de los demás integrantes del equipo.

Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Posee la capacidad de coordinar y guiar al equipo hacia una solución común cuando existen discrepancias o dificultades entre los integrantes del equipo. • Posee deseo e interés genuino por el trato y trabajo con la gente. • Se siente altamente identificado con el fin que persigue el equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura una alta disposición para el trabajo y el trato con la gente. • Se involucra activamente, para lograr el fin que persigue el equipo de trabajo. • Promueve la participación y reconocimiento de los logros de los miembros del equipo. • Participa efectivamente en la generación y discusión de ideas del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud favorable y está dispuesto a trabajar en equipo. • Colabora en actividades del equipo cuando se requiere su ayuda. • Procura establecer relaciones cordiales con el resto del equipo. • Brinda aportaciones valiosas al trabajo de equipo cuando se le motiva e impulsa a externar sus ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prefiere trabajar de manera individual e integrar posteriormente sus aportaciones al mismo. • Tiende a obstaculizar el trabajo de sus compañeros.

5.3.6.3 Pensamiento Estratégico:

Es la capacidad de tomar información del medio, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Percibe oportunidades de negocios en áreas que pasan desapercibidas para los demás. • Analiza a profundidad la información y el entorno que lo rodea, creando escenarios exitosos de negocios. • Elabora y propone estrategias para encaminar el rumbo de su área y de la organización misma. • Encamina áreas de baja productividad hacia zonas más rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta una inquietud natural hacia los negocios. • Analiza la información y el entorno que lo rodea, proponiendo escenarios visionarios de negocio. • Genera planes y estrategias de acción para el logro de los objetivos. • Conoce en buen nivel el mercado y el entorno en que se desenvuelve la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla los planes y programas exitosamente. • Implanta las estrategias que se le proponen con gran habilidad y en el corto plazo. • Se mantiene informado del entorno del negocio y brinda asesoría en este ámbito. • Administra eficientemente los recursos materiales, económicos y el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea de manera realista oportunidades de negocios, sin llegar a ser trascendentales. • Administra y maneja el negocio cuando lo conoce. Sin embargo, cuando se trata de proyectos nuevos o innovadores, no es capaz de hacerlo.

5.3.6.4 Capacidad de Planificación y Organización:

Es la capacidad de fijar metas y prioridades, distribuir recursos y coordinar esfuerzos para la consecución de un objetivo. Involucra la formulación de planes, métodos o el uso de la lógica para la verificación de resultados.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza el trabajo del área potencializando el uso efectivo de los materiales y recursos. • Prevé escenarios de acción y formula estrategias para encararlos. • Dirige varios proyectos sin perder el control. • Establece límites y prioridades en función del cumplimiento de los objetivos. • Crea y actualiza continuamente manuales, procedimientos, y demás herramientas de control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un método de trabajo metódico, sistemático y organizado. • Analiza la información para crear escenarios y planes de acción. • Es capaz de coordinar diversos proyectos con asesoría de un coach. • Distribuye adecuadamente recursos humanos y materiales para la consecución de los objetivos. • Participa en la elaboración de las herramientas de control y MOF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee un método de trabajo adecuado, sin embargo requiere de apoyo para reorganizarlo cuando surgen imprevistos. • Se le dificulta crear escenarios de acción, pese a contar con la información necesaria para anticiparse. • La distribución de recursos humanos y materiales la hace sobre la marcha, atendiendo las necesidades que se presentan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene poco claras los objetivos y metas del área y del puesto. • Se le dificulta trabajar sobre un esquema de tiempo especificado y organizado. • No emplea adecuadamente los recursos asignados a su área.

5.3.6.5 Tolerancia a la Presión:

Hace referencia a la habilidad que posee una persona para seguir desempeñándose con eficacia en situaciones que involucran periodos de tiempo muy reducidos, altos estándares de calidad o exigencia en los resultados obtenidos.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> Alcanza eficazmente los objetivos previstos pese al entorno. Asume con estabilidad y compromiso los requerimientos y demandas de su puesto o función. Tolera imprevistos, oposición y desacuerdos en sus acciones o posturas. Mantiene un alto nivel de productividad, desempeño y calidad en su trabajo a pesar de las condiciones de su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> Logra concretar los objetivos previsto en tiempo y forma. Se responsabiliza y compromete verdaderamente con los objetivos requeridos. Maneja hábilmente los imprevistos y oposiciones que surjan. Conserva un buen nivel en su desempeño, productividad y calidad de trabajo. Prioriza de manera asertiva las situaciones y eventos a resolver. 	<ul style="list-style-type: none"> Su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno. Toma decisiones viscerales al momento de priorizar. Presenta un significativo grado de frustración al no poder controlar su entorno. Logra los objetivos con cierto atraso y deficiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminuye la calidad de su trabajo. Presenta reacciones hostiles cuando se cuestiona su trabajo. Existe una pérdida importante de la productividad, hasta el momento que logra adaptarse al entorno. Pierde de vista los objetivos.

5.3.6.6 Resolución de Problemas:

<p>Es la capacidad de entender y organizar diferentes variables con el objetivo de idear y ejecutar soluciones para una determinada problemática, ya sea presente o futura, y que conlleva a la satisfacción del cliente o restauración del equilibrio organizacional.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Delimita y prioriza efectivamente las variables involucradas en un problema. • Analiza la información desde diferentes perspectivas. • Propone soluciones precautorias a posibles problemáticas que puedan presentarse. • Formula estrategias y planes de acción encaminados a mantener la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reúne y analiza la información necesaria para la resolución de problemas. • Determina el efecto de las variables que intervienen en un problema. • Genera soluciones óptimas para la problemática identificada. • Desarrolla propuestas que contribuyan a mantener la satisfacción del cliente. • Mantiene una actitud empática y abierta para la resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta el análisis y recolección de la información considerando diferentes enfoques. • No logra visualizar por completo los efectos de las variables involucradas en el problema. • Propone soluciones superficiales para la resolución de problemas. • Considera importante mantener dentro de sus prioridades la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma la decisión final en la resolución de problemas. • Proyecta una imagen cerrada y poco diplomática durante la resolución de problemas. • Tiende a perder la objetividad y sobredimensionar los efectos de las variables involucradas en el problema. • No se interesa por la satisfacción del cliente.

De la misma manera, se presenta el perfil de competencias obtenido de la aplicación de 05 cuestionarios (de 05 posibles) y representativo del 100% del personal de mando medio que conforma el grupo de puestos dos.

Tabla No 06: Perfil de competencias para el grupo de puestos dos
“Nivel Mandos Medios”

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS PUESTOS DE GRUPO 02					
COMPETENCIAS RECOMENDADAS		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
1	Liderazgo		X		
2	Trabajo en Equipo		X		
3	Pensamiento Estratégico		X		
4	Capacidad de Planificación y Organización.	X			
5	Tolerancia a la Presión.		X		
6	Resolución de Problemas.		X		
APROBADO POR:			FECHA:		

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

5.3.7 Diccionario de competencias y comportamientos para el grupo de puestos Tres:

Figura No 06: Competencias específicas de DMS PERU SAC para el grupo de puestos tres “Administrativos”



Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

5.3.7.1 Flexibilidad:

Se refiere a la habilidad y versatilidad que posee una persona para modificar su conducta o pensamiento en diferentes escenarios, contextos y situaciones según lo requiera el mismo medio. Implica la posesión de cierta flexibilidad para ajustarse a situaciones imprevistas, cambiantes o de un alto grado de incertidumbre.

Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido por la flexibilidad que posee para adecuar su comportamiento y plan de acción cuando se presentan situaciones cambiantes, imprevistas o que involucren un alto grado de incertidumbre. • Lidera y propone alternativas de acción. • Se caracteriza por poseer una personalidad camaleónica capaz de ajustarse a cualquier situación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud abierta, cooperativa y flexible cuando es necesario cambiar el curso de acción que se estaba siguiendo. • Se caracteriza por poseer una personalidad versátil y moldeable en diferentes situaciones y circunstancias. • Tiende a adaptarse rápidamente y en poco tiempo a nuevas situaciones. • Atiende rápidamente las necesidades de adecuación al medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta adaptarse rápidamente a nuevos escenarios cuando las condiciones del medio involucran una alta incertidumbre. • Su versatilidad en escenarios cambiantes. • Toma en cuenta las diferentes estrategias planeadas y las ejecuta adecuadamente. • Acepta sugerencias sin problema y las implementa cuando contribuyen al logro de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiende a la desorganización y frustración cuando cambian repentinamente las variables del medio en que se desarrolla. • Mantiene una actitud rígida y una alta resistencia cuando se requiere hacer de forma diferente las cosas. • Se paraliza y vuelve ineficiente cuando las condiciones del medio le exigen un constante cambio.

5.3.7.2 Capacidad de Aprendizaje:

Se refiere a la capacidad que posee una persona para asimilar nuevos conocimientos de forma rápida y permanente para después integrarlos de manera eficiente en sus actividades laborales.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Se caracteriza por poseer una gran capacidad natural para el aprendizaje. • Aplica conocimientos empíricos y de deducción en la realización de sus actividades. • Es autodidacta. • Se preocupa por mantenerse capacitado tomando cursos organizacionales y externos pagados por su cuenta. • Tiende a comprender y realizar efectivamente nuevas tareas en periodos breves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesta un continuo deseo por aprender sobre las tareas que se llevan a cabo en su área. • Tiende a comprender y realizar con buena calidad nuevas tareas en el mediano plazo. • Se caracteriza por su habilidad para investigar y aplicar los conocimientos en la mejora de las tareas que desempeña. • Le interesa la capacitación y los nuevos conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende y ejecuta nuevas tareas en tiempo promedio. • Participa gustosamente en cursos de capacitación cuando lo invitan. • Tiende a buscar nuevos conocimientos sólo cuando su puesto o actividades se lo exigen. • Cuando se le capacita, integra una parte de los conocimientos adquiridos a la ejecución de sus tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta adquirir e implementar nuevos conocimientos. • El tiempo que tarda en incorporar nuevos conocimientos tiende a ser largo y de baja productividad. • Presenta resistencia cuando se le quiere capacitar. • Requiere de apoyo y reafirmación extra para consolidar nuevos conocimientos.

5.3.7.3 Tolerancia a la Presión:

Hace referencia a la habilidad que posee una persona para seguir desempeñándose con eficacia en situaciones que involucran periodos de tiempo muy reducidos, altos estándares de calidad o exigencia en los resultados obtenidos.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la habilidad para sacar adelante el trabajo encomendado aun cuando se le presenten situaciones problemáticas o desviaciones imprevistas. • Posee un alto grado de flexibilidad para redirigir el curso de sus acciones cuando la situación lo requiere. • Se caracteriza por su mente ágil, capaz de diseñar estrategias para enfrentar conflictos . 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona con prontitud y tiene disposición para trabajar inmediatamente cuando las condiciones del trabajo presentan una exigencia mayor a la habitual. • Mantiene un buen nivel de productividad a pesar de que las condiciones de trabajo habituales cambien o se presenten problemas. • Propone soluciones prácticas que le permiten afrontar problemas o desviaciones en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su nivel de productividad tiende a decaer cuando las condiciones de trabajo implican un esfuerzo mayor a lo habitual. • En condiciones muy demandantes de trabajo, su trato hacia compañeros puede volverse hostil o poco cortés. • Requiere el apoyo o dirección de su superior para enfrentar situaciones conflictivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa reaccionariamente y de una manera hostil cuando las condiciones habituales de trabajo cambian. • Tiende a presentar reacciones físicas o enfermarse cuando los niveles de exigencia de su trabajo se elevan. • Se desorganiza y puede llegar a entorpecer el trabajo del equipo si se siente acorralado o con una supervisión muy estrecha.

5.3.7.4 Trabajo en Equipo:

<p>Es la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente. Para este grupo de administrativos, el trabajo en equipo involucra la comprensión y empatía sobre el hecho de como repercuten o benefician las acciones individuales en la consecución de los resultados grupales.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un sistema de trabajo organizado, planeado y orientado hacia los resultados. • Comparte continuamente entre sus compañeros, conocimientos e información para el logro de los objetivos. • Se caracteriza por su espíritu de cooperación y mentalidad proactiva. • Es capaz de establecer y ejecutar acciones preventivas y correctivas en común acuerdo con su equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece planes y programas de trabajo detallados con tiempos y actividades a cumplir. • Se caracteriza por su participación activa en la generación de propuestas y aplicación de soluciones. • Atiende las propuestas, inquietudes y dudas de sus compañeros de trabajo. • Tiene disposición para enseñar o capacitar a otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra interés y disposición para el trabajo en conjunto. • Atiende las indicaciones y propuestas que se generan en común acuerdo con los demás integrantes del equipo. • Es capaz de solventar situaciones conflictivas o fuera de planeación con éxito. • Entiende la importancia de la aplicación de manuales y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta aplicar manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo. • Necesita una supervisión estrecha e indicaciones precisas sobre el trabajo que debe realizar. • En circunstancias fuera de control, dificulta el trabajo en equipo y la aplicación de soluciones eficientes. • Cuando se le solicita información, tiende a presentarla de manera parcial o incompleta.

5.3.7.5 Desarrollo de Comunicación:

Se refiere a la capacidad de poder expresar de forma clara, coherente y precisa las inquietudes, peticiones y necesidades laborales, independientemente del nivel organizacional en el que interactúe.			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa porque el mensaje que quiere transmitir a su interlocutor sea claro y entendible. • Se caracteriza por establecer buenas relaciones interpersonales y de trabajo con otros miembros de la organización independientemente del nivel organizacional que ocupen. • Posee un buen grado de entendimiento de las demás áreas con las que interactúa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La claridad y calidad con las que se expresa de forma oral o escrita es adecuada. • Es capaz de interactuar y trabajar de forma eficiente con otros miembros de la organización. • Se interesa por su habilidad para saber escuchar y ser empático con su interlocutor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los reportes e información que genera son aceptables; sin embargo, requieren una revisión previa antes de ser difundidos. • Mantiene una comunicación e interacción adecuada con los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los reportes que genera, tienden a ser muy concretos o limitados en la presentación de la información que se le solicita. • Se le dificulta expresar de forma clara y precisa sus peticiones, inquietudes o necesidades, cuando debe hacerlo hacia niveles superiores. • Requiere apoyo en la redacción y presentación de su información cuando se requiere que sea clara, precisa y completa.

5.3.7.6 Seguimiento de Instrucciones:

<p>Hace referencia a la capacidad de una persona para atender una serie de instrucciones y especificaciones que le permitirán enfrentar o concluir con éxito una tarea. También incluye la iniciativa y creatividad que se aplica en la realización de una tarea.</p>			
Nivel A: (75% - 100%)	Nivel B: (50% - 75%)	Nivel C: (25% - 50%)	Nivel D: (0% - 25%)
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se le asigna la realización de una tarea, generalmente excede las expectativas. • Posee iniciativa y creatividad para resolver problemas y atender tareas con resultados favorables. • Se caracteriza por su habilidad para resolver situaciones que involucren una desviación o error dentro las instrucciones a seguir. • Tiene un buen grado de conocimiento del entorno en el que se desenvuelve. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se requiere seguir instrucciones exactas, suele ser muy puntual en su cumplimiento y aplicación. • Su desempeño en general puede ser considerado como bueno. • Se caracteriza por su naturaleza obediente y participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere instrucciones claras y sencillas para realizar adecuadamente el trabajo. • Es necesario reafirmar las instrucciones y supervisar ocasionalmente como está realizando el trabajo. • No existen quejas acerca de su desempeño. • Requiere apoyo para ubicar el contexto de sus actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le dificulta seguir instrucciones y pedir ayuda. • Requiere una constante supervisión hasta que domina la actividad. • Su desempeño puede ser considerado como regular y falta de compromiso. • Ignora la importancia de las actividades que realiza

A continuación, se presenta el resultado del perfil de competencias obtenido de la aplicación de 69 cuestionarios (de 76 posibles) que representa el 91% del personal administrativo que conforma la familia de puestos tres.

Tabla No 07: Perfil de competencias para el grupo de puestos tres
"Nivel Administrativos"

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECIFICA PUESTOS DE GRUPO 03					
COMPETENCIAS RECOMENDADAS		NIVEL A	NIVEL B	NIVEL C	NIVEL D
1	Flexibilidad		X		
2	Capacidad de Aprendizaje		X		
3	Tolerancia a la Presión		X		
4	Trabajo en Equipo		X		
5	Desarrollo de Comunicación		X		
6	Seguimiento de Instrucciones		X		
APROBADO POR:		FECHA:			

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

5.4 Desarrollo e Implantación de la Gestión de Personal por Competencias:

Una vez establecidos formalmente los Diccionarios de Competencias y comportamientos que reflejan la filosofía, valores y objetivos estratégicos de la empresa; se procede a la implantación del Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias.

Estos diccionarios representan el punto de partida para la generación de los diferentes instrumentos de análisis, evaluación y proyección del capital humano.

Como son: las entrevistas de selección de personal, evaluaciones de desempeño y programas de capacitación; mismos que darán forma al Sistema de Gestión personalizado para la empresa.

A continuación, se proponen una serie de formatos que encaminan los procesos de Recursos Humanos hacia un Sistema de Gestión del Talento Humano bajo la metodología de competencias laborales.

5.4.1 Descripción de puestos por competencias:

Para lograr una buena gestión de personal por competencias, es necesario realizar una descripción completa de puestos por competencias.

Se procede al diseño del formato, el mismo que será completo, ordenado y coherente a fin de conocer exactamente las cualidades que requiere la

organización de sus empleados con el fin de adquirir y mantener perfiles exitosos en cada posición y además determinar cuáles son las actividades específicas a realizar con el fin de optimizar tiempo y aumentar la productividad.

Ahora bien, los datos son registrados en el formato de descripción de cargos por competencias diseñado para cada uno de los puestos, según las siguientes referencias:

a) Datos Generales:

- ✓ Empresa: Nombre de la empresa.
- ✓ Área: Nombre del área a la que pertenece
- ✓ Puesto: Nombre del puesto que ocupa la persona entrevistada.
- ✓ Dirección: Domicilio fiscal de la empresa.
- ✓ Subordinado a: Título del puesto del inmediato superior.
- ✓ Preparado por: Nombre y puesto de la persona que realiza la entrevista.
- ✓ Número de trabajadores existentes: Indique el número de ocupantes que actualmente existe en el área.

b) Resumen del Puesto

Es la razón de ser del puesto. Constituye la misión del puesto y su objetivo. Sintetiza el propósito de todas las áreas claves de

resultados, en términos de un QUE HACE y un PARA QUE generales.

c) Perfil de Competencias

Constituyen el conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características comportamentales factibles de observar y medir, necesarios para el desarrollo del puesto.

- ✓ **Formación académica:** Son los conocimientos generales adquiridos mediante la instrucción académica indispensables para el desarrollo de las actividades inherentes al puesto.
- ✓ **Experiencia (años):** Detallar los conocimientos prácticos adquiridos y desarrollados previamente en un tiempo determinado en el ejercicio de acciones específicas.
- ✓ **Capacitación:** Son los cursos, seminarios, talleres u otro evento académico que proporciona los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.
- ✓ **Paquetes informáticos:** Debe determinarse el nombre del paquete informático necesario para el cumplimiento de las responsabilidades del puesto y el dominio del mismo.

Nombres Alto Medio Bajo

.....

- ✓ **Idioma (nombre y nivel del dominio):** Referir únicamente si es necesario en el puesto la aplicación de un idioma extranjero y el nivel de conocimiento.

Idioma Alto Medio Bajo

.....

- ✓ **Destrezas:** Es el conjunto de capacidades psicomotoras que el puesto requiere para la eficaz realización del proceso, por ejemplo: destreza numérica, manual, etc.
- ✓ **Competencias:** Son valores, características comportamentales, personales, interpersonales, cognitivas e institucionales que permiten el mejor desarrollo en el puesto.

d) Principales Áreas de Responsabilidad

- ✓ **Acciones principales:** Se refiere a QUE HACE el ocupante del puesto.
- ✓ **Resultado final esperado:** Especifica el PARA QUE, sobre el resultado o producto final de la acción.
- ✓ **Indicadores de logro:**
- ✓ **Calidad:** Son especificaciones técnicas para la elaboración, uso y presentación del bien o servicio que demanda el cliente.
- ✓ **Oportunidad:** Refieren al tiempo y a la frecuencia con el cual el bien o servicio debe ser entregado al cliente.

e) Iniciativa y Autonomía

Situaciones que enfrenta el puesto con relación al área de responsabilidad. Conocimientos académicos (específicos) que se necesitan para el desarrollo de la actividad.

f) Ayudas del Puesto

Describe los documentos de consulta o sustento para el ejercicio del puesto.

g) Relaciones Internas:

Describe las relaciones internas que por razón del puesto mantiene con otros puestos, departamentos, unidades de la institución y explica la naturaleza o propósito de la relación

h) Relaciones Externas (Clientes y Proveedores)

Describe las relaciones con personas, organizaciones, instituciones, clientes, etc. Que están fuera de la institución.

Tabla No 08: Formato de descripción de cargos por competencias

 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS			
A. DATOS GENERALES:			
Empresa: _____			
Área: : _____			
Puesto: _____			
Dirección: _____			
Subordinado a: _____			
Preparado Por: _____			
Número Trabajadores Existentes: _____			
B. RESUMEN DEL PUESTO:			
C. PERFIL DE COMPETENCIAS:			
Formación Académica: Educación Mínima: _____			
Especialización: _____			
Experiencia (años): _____ Experiencia en puestos similares: _____			
Capacitación: Cursos: _____			
Paquetes Informáticos:			
	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office			
Internet			
Outlook			

Idioma:

	Alto	Medio	Bajo

Destrezas: _____

Competencias:

Competencias Generales			
N°	Competencia	Nivel Exigido	Observaciones
1	Orientación al Cliente		
2	Calidad de Trabajo		
3	Adaptación al Cambio		
4	Orientación a Resultados		

Competencias Especificas			
N°	Competencia	Nivel Exigido	Observaciones
1	Liderazgo		
2	Modalidad de Contacto		
3	Temple		
4	Pensamiento Estratégico		
5	Trabajo en Equipo		
6	Relación de Negocios		

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD:

Funciones	Resultado Final	%	Indicador de Logro

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA:

Situaciones que enfrenta	Conocimientos académicos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias

F. AYUDAS DEL PUESTO:**G. RELACIONES INTERNAS:**

Con Quién:	Naturaleza y Propósito

H. RELACIONES EXTERNAS (Clientes y Proveedores):

Con Quién:	Naturaleza y Propósito

APROBADO POR:

Nombre :

Fecha:

Firma:

Fuente:(Adaptado - MBA. Juan Lascano)

Elaborado por: Autor

Una vez registrados completamente los datos en el formato de descripción de puestos por competencias para DMS PERU SAC, se procede a la última verificación del contenido y su consideración con los Gerentes y Jefes de área, con el fin de determinar inconsistencias o nuevas recomendaciones para los diferentes ítems, con esto finaliza el proceso y posteriormente la Gerencia General extiende su aprobación.

A continuación se presenta un ejemplo de la correcta utilización del formato de descripción de cargos por competencias para el puesto de Gerente Comercial:

Tabla No 09: Descripción de cargos por competencias para el Puesto de:

“GERENTE COMERCIAL”

 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	
A. DATOS GENERALES:	
<p>Empresa: DMS PERU SAC</p> <p>Área: COMERCIAL / VENTAS</p> <p>Puesto: GERENTE COMERCIAL</p> <p>Dirección: AV.AREQUIPA N° 2995 - SAN ISIDRO</p> <p>Subordinado a: GERENTE GENERAL</p> <p>Elaborado Por: Jinna Carranza</p> <p>Número Trabajadores Existentes: 8</p>	
B. RESUMEN DEL PUESTO:	
<p>Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades comerciales del equipo de ventas, de acuerdo a los objetivos, normas y políticas establecidas por la empresa, buscando alcanzar los objetivos planteados en base a las características del mercado, costos y márgenes.</p>	
C. PERFIL DE COMPETENCIAS:	
Formación Académica:	<p>Educación Mínima: Superior - 3er Nivel / Maestría, Posgrado.</p> <p>Especialización: Administración de Empresas, Ing. Comercial, Marketing,</p> <p>Negocios Internacionales</p>
Experiencia general (años): 05 años	Experiencia en puestos similares: 03 años
Capacitación:	Cursos: Estrategia de ventas, Coaching.
Paquetes Informáticos:	

	Alto	Medio	Bajo
Microsoft Office	x		
Internet	x		
Outlook	x		

Idioma:

	Alto	Medio	Bajo
Ingles		x	

Destrezas: Capacidad de Planificación y organización, dirección de personas.

Competencias:

Competencias Generales			
Nro	Competencia	Nivel Exigido	Observaciones
1	Orientación al Cliente	A	
2	Calidad de Trabajo	A	
3	Adaptación al Cambio	A	
4	Orientación a Resultados	A	

Competencias Especificas			
Nro	Competencia	Nivel Exigido	Observaciones
1	Liderazgo	A	
2	Modalidad de Contacto	B	
3	Temple	B	
4	Pensamiento Estratégico	A	
5	Trabajo en Equipo	B	
6	Relación de Negocios	B	

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD:

Funciones	Resultado Final	%	Indicador de Logro
Proponer estrategias de ventas y marketing, basados en los objetivos establecidos.	Apropiadas estrategias de ventas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.	20%	Cantidad: Numero de estrategias de ventas propuestas, medibles y comparables de acuerdo a las políticas establecidas.
Dirigir, coordinar y supervisar las gestión del personal de los departamentos de ventas, distribución y servicio al cliente.	Excelencia en la gestión de área comercial.	60%	Oportunidad: Tiempo dedicado a la gestión operativa de coordinación, supervisión y motivación de personal.
Impulsar y supervisar el cumplimiento de los objetivos establecidos a los ejecutivos de ventas.	Alto porcentaje de rentabilidad obtenida por la empresa.		
Elaborar los presupuestos mensuales de ventas para las áreas comerciales.	Reales y alcanzables porcentajes de ventas en el mercado.	20%	Calidad: Empleo de políticas establecidas para la elaboración de presupuestos.

Situaciones que enfrenta	Conocimientos académicos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
Diseñar e innovar soluciones a estrategias de ventas.	Administración, comercio, negocios internacionales, publicidad y ventas, liderazgo, trabajo en equipo.	Capacidad de planificación y organización, desarrollo de su equipo, dirección de personas, pensamiento analítico y estratégico.	Autocontrol, autoconfianza, flexibilidad, iniciativa, preocupación por el orden, calidad.
Reconocer, y controlar las actividades conflictivas y competitivas del personal de ventas.			
Motivar constantemente a su personal al cumplimiento de sus objetivos económicos.			

F. AYUDAS DEL PUESTO:	
Código y régimen tributario, ley de seguridad y salud ocupacional.	
G. RELACIONES INTERNAS:	
Con Quién:	Naturaleza y Propósito
Gerente General, Director Gerente Administrativo Gerente de Finanzas Contabilidad Jefe Administrativo Jefe de RRHH Jefe de Proyectos	Coordinación y desarrollo de la gestión.
H. RELACIONES EXTERNAS (Clientes y Proveedores):	
Con Quién:	Naturaleza y Propósito
Auditoria Externa Clientes Asesor Legal	Gestión comercial correspondiente.
APROBADO POR:	
Nombre :	Fecha:
	Firma:

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Del mismo modo se viene trabajando actualmente con cada jefatura de área en la definición de los cargos por competencias para todos los puestos de trabajo establecidos para DMS PERU SAC, de acuerdo a su nivel jerárquico.

5.4.2 Reclutamiento y selección por competencias:

La Gestión eficaz del personal de una Organización comienza con una correcta Selección del Personal que la forma. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de puesto en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

5.4.2.1 Fases de un proceso de selección:

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles se debe atender a todas las fases del proceso:

- ✓ Análisis y definición del perfil.
- ✓ Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- ✓ Preselección de currículos.
- ✓ Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- ✓ Solicitud de referencias de los candidatos finalistas.
- ✓ Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- ✓ Contratación y acogida.
- ✓ Comunicación a los candidatos no seleccionados.

- ✓ Actualización de la base de datos.

5.4.2.2 Medios para atraer y reclutar Personal hacia la Organización:

- ✓ **Convocatoria Interna:** En primera instancia, acorde al cargo que se requiere cubrir, se analiza si algún colaborador dentro de la empresa puede ocupar dicho cargo, se evalúa si cumple con los requisitos y las competencias requeridas, caso contrario, se procede a realizar convocatorias externas.
- ✓ **Convocatoria Externa: Medios de comunicación masivos en la web:** Las páginas web como computrabajo, bumerán, aptitus entre otras disponen de diversos paquetes para ofertar vacantes y captar personas que buscan empleo, por un pago anual del servicio podemos mantener bases de datos de varios candidatos. Si se optó por este tipo de medio para el reclutamiento de personas, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la empresa, posición a cubrir, requisitos, competencias y beneficios.

DMS PERU SAC actualmente aplica el siguiente formato para la convocatoria externa de personal:

Figura No 07: Modelo de anuncio de convocatoria externa de personal



Requiere:

Incorporar a su equipo de trabajo un **EJECUTIVO DE VENTA DE SERVICIOS**

Quién será responsable de las siguientes actividades:

- Venta de Servicios
- Manejo de Cuentas Corporativas
- Establecer contactos con nuevos clientes a nivel nacional.

Formación Académica:

- Estudios superiores, culminados o en curso, en Marketing, Administración o carreras afines a ventas.

Requisitos Indispensables:

- Mínimo dos años de experiencia en venta de servicios.
- Excelente presencia y buenas relaciones comerciales.
- Buen manejo de técnicas de ventas y servicio al cliente.

Competencias:

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Adaptabilidad al Cambio
- Calidad de trabajo

Beneficios:

- Remuneración acorde al mercado.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Estabilidad Laboral

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Una herramienta muy importante para toda organización es poder contar con políticas claras y bien definidas, así como procedimientos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación. A continuación detallo el procedimiento para el reclutamiento de selección y contratación de personal por competencias.

5.4.3 Procedimiento para el reclutamiento, Selección y contratación de personal:

- ✓ En primer lugar se revisará las Hojas de vida recibidas, comparándolas con el perfil del puesto y las competencias requeridas de tal forma que se pre-clasifique solo los currículums que más se adaptan al perfil. Posteriormente se procede a una segunda clasificación: los que SI cumplen y los que NO cumplen y los que están entre uno y otro es decir los dudosos; éstos últimos pasarán a una segunda revisión.
- ✓ Con las Hojas de vida que si cumplen se realizará un análisis de la historia laboral, calificándolos de acuerdo al tipo de empresa a la que pertenecen o pertenecían; analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral; analizar la rotación o movilidad laboral, debe distinguirse entre pases horizontales (mejoramiento económico, mejora laboral) y los pases verticales (ascenso en jerarquía, importancia y función).

- ✓ Posterior a la revisión minuciosa de las Hojas de vida, se elabora una lista de las personas a entrevistar, y se realiza una cita con las mismas. El proceso de selección por competencias tiene varias fases por las que debe pasar el postulante al cargo.

- ✓ En primer lugar está la entrevista inicial y focalizada, la cual tiene como objetivo conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permita indagar acerca de la experiencia laboral; en esta entrevista se procura averiguar las competencias que el postulante presenta sin llegar a la profundidad, permitirá confirmar que el candidato cumpla con los requisitos principales del perfil; seguida está la entrevista por competencias, la cual requiere de tiempo y preparación. Para el desarrollo de la primera parte de la entrevista se recomienda como guía la siguiente tabla:

Tabla No 10: Guía para la entrevista Inicial o Focalizada

 GUÍA PARA LA ENTREVISTA INICIAL	
Nombre: _____ Puesto: _____ Fecha: _____	
TEMAS A REVELAR	COMENTARIOS
ESTUDIOS: Máximo Nivel alcanzado, por qué estudio esa carrera. Cursos Preferidos, desempeño como estudiante.	
HISTORIAL LABORAL: Empresas, puestos, funciones, motivo de retiro, antigüedad en los empleos, tiempo que se encuentra desempleado.	
EXPERIENCIA PARA EL PUESTO: Que experiencias aporta para el puesto requerido.	
MOTIVACIONES PARA EL PUESTO: Que tipo de motivación económica y/o profesional hace que postule al puesto.	
RELACIONES INTERPERSONALES: En función del perfil buscado, como se adapta el candidato con Jefes, pares y subordinados.	
HABILIDADES GERENCIALES: Experiencia en conducción de personal, capacidad para tomar decisiones.	
APARIENCIA EXTERIOR: Aspecto físico, modales, comunicación verbal, tono de voz, claridad. Actitud general: Seguro, agresivo, tímido.	

Fuente: (Adpatado – Matha Alles)

Elaborado por: Autor

- ✓ Posterior a la entrevista inicial viene la entrevista por competencias, la cual se tiene por objeto establecer de forma definitiva los comportamientos y acciones que el entrevistado ha empleado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el cargo. Es un diálogo que debe estar bien dirigido, formulando preguntas adecuadas ya que de éstas dependerán las respuestas que se reciba.
- ✓ El éxito de ésta entrevista depende mucho de cómo se pregunta y de saber escuchar, para ello es importante que se formulen preguntas fáciles de entender, realizar una pregunta a la vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas, para ello es importante dedicar el tiempo necesario a revisar las Hojas de vida de los postulantes seleccionados posterior a la primera entrevista, revisar sus antecedentes y competencias que se lograron determinar y elaborar unas cuantas preguntas que se realizarán al postulante, para lo cual se utilizará la siguiente guía para una entrevista por competencias:

5.4.4 Guía para realizar una entrevista por competencias para el grupo de puestos uno – “Nivel Ejecutivo”

El presente instrumento, contiene una guía para el apoyo en la entrevista por competencias. En él, se presentan una serie de preguntas encaminadas a determinar el nivel o capacidad del entrevistado con relación a la competencia referida.

Para tal efecto, se nombra la competencia requerida acompañada de una breve descripción de los puntos que se pretenden identificar. Posteriormente, se incluyen las preguntas que permitirán la clarificación del comportamiento asociado a la competencia mediante la asignación de una calificación con la escala abajo señalada y la cual deberá ser reflejada en la hoja de trabajo anexa. Cabe señalar, que durante el desarrollo de la

entrevista, usted podrá incorporar o modificar el número de preguntas que considere necesario para esclarecer la presencia o ausencia de dicha competencia.

Ponderación	Descripción
Nivel A: (75% - 100%)	Posee ampliamente desarrollada esta competencia.
Nivel B: (50% - 75%)	Presenta un buen nivel de esta competencia.
Nivel C: (25% - 50%)	Posee potencial para desarrollar esta competencia.
Nivel D: (0% - 25%)	Requiere apoyo para desarrollar esta competencia.

Recuerde que la guía se divide en dos partes, la primera abarca las competencias cardinales o generales (deben presentar todo el personal de la organización); y la segunda parte, contiene las competencias específicas del grupo de puestos a la que pertenece el puesto a ocupar. Es aquí donde hay que hacer mayor énfasis en la exploración del candidato.

Finalmente, se presenta una sección sobre “Habilidades laborales y personales”, con la cual se busca detectar competencias no contempladas en los puntos anteriores y que puedan representar fortalezas del candidato para tener en cuenta en futuras vacantes o procedimientos internos, como la capacitación y desarrollo del personal, si es que se concreta la contratación.

Tabla No 11: Guía para la entrevista por competencias para el Grupo de puestos Uno – Nivel Ejecutivos

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA	
“NIVEL EJECUTIVOS”	
Competencias Generales	
<p>Servicio/ Orientación al cliente:</p> <p>Identificar comportamientos tendientes a enaltecer la imagen de la empresa, atención, apoyo y resolución de problemas al cliente y relacionados con su satisfacción en general.</p>	<p>Como es de su conocimiento, en una organización existen clientes internos y externos. Se pide conteste en base a su experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha sido la relación laboral con los clientes internos y clientes externos?. • ¿En algún momento surgió alguna discrepancia de opiniones o un conflicto con ellos? ¿Cómo lo resolvió? • ¿Cómo se aseguró de que el cliente estuviera satisfecho? Bríndeme algunos ejemplos.
<p>Calidad de Trabajo:</p> <p>Identificar comportamientos encaminados a elevar la excelencia de los productos, servicios y del trabajo que se realiza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explíqueme que es para usted la calidad. • ¿Cómo se asegura de mantener la calidad en su trabajo? • ¿Qué opina del apego a normas, manuales y procedimientos para realizar sus actividades?
<p>Adaptación al Cambio:</p> <p>Identificar la capacidad de adaptarse a un nuevo cargo o incorporarse a un puesto de trabajo con facilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo de adaptación necesitarías para estar al cien por cien en tu nuevo trabajo? • ¿Has tenido que cambiar de trabajo de manera inesperada alguna vez? • ¿Qué tipo de cambios has experimentado en los últimos años en su anterior empresa?, ¿cómo te has enfrentado a ellos?

<p>Orientación a resultados:</p> <p>Indagar sobre los esfuerzos realizados para lograr un objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce claramente lo que la organización espera de usted?. Mencione que acciones toma para lograr tal propósito. • ¿Alguna vez ha hecho alguna aportación que impactara directamente en el éxito de su área? • Si dentro de su área se reformulan las metas que tenían inicialmente planteadas ¿Cómo reacciona ante tal situación?
<p>Competencias Específicas</p>	
<p>Liderazgo:</p> <p>Buscar comportamientos que denoten iniciativa, influencia y habilidad para manejo de grupos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso? • ¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar? ¿Cómo lo manejo?, ¿Qué resultados obtuvo?. • ¿Alguna vez ha tenido a su cargo algún proyecto que resultará trascendental para la empresa? ¿Qué logro? ¿A qué problemas se enfrentó? ¿Cuál fue el resultado final?
<p>Modalidad de Contacto:</p> <p>Indagar sobre el comportamiento y recursos que utiliza el entrevistado para lograr una comunicación efectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mencione algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y puntos de vista en el ámbito laboral. • ¿Cuál ha sido el problema laboral más difícil que le ha tocado resolver? ¿Cómo lo solucionó? ¿Qué resultados obtuvo?
<p>Temple:</p> <p>Identificar la forma en reacciona ante una situación adversa.</p>	<p>Cuénteme alguna situación en su vida profesional donde haya tenido que afrontar un problema que le haya causado conflicto. ¿Cómo lo manejo? ¿Qué sintió? ¿Qué resultado obtuvo?</p>

<p>Pensamiento Estratégico:</p> <p>Determinar la forma en que establece mapas mentales de las diversas situaciones y como elabora estrategias para afrontarlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce las áreas estratégicas de la organización donde usted trabaja(o)? • ¿Qué áreas de oportunidad puede identificar dentro del área donde usted labora? • ¿Establece o revisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos de su área? ¿Con qué frecuencia? • ¿Quiénes participan?
<p>Trabajo en Equipo:</p> <p>Identificar la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuénteme sobre las personas que ha contratado en su actual / último empleo. ¿Cuánto tiempo han permanecido con usted? ¿Cómo han resultado? • ¿Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente de su departamento? • ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
<p>Relaciones de Negocios:</p> <p>Indagar sobre la forma en que se desenvuelve ante los diferentes medios y personas externas a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene bien identificadas a las personas que forman parte de la red de contactos (clientes, proveedores, sindicato, etc.) imprescindible de la organización? • Brinde unos ejemplos de cómo mantiene y fomenta la relación con su red de contactos. • ¿Alguna vez ha tenido que presentarse ante medios de comunicación o un auditorio diferente al de su organización? ¿Cuál fue su desempeño? ¿Cómo se sintió?

Fuente:(Adaptado – Martha Alles)

Elaborado por: Autor

Tabla No 12: Guía para la entrevista por competencias para el Grupo de puestos dos – Mandos Medios

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA	
“NIVEL MANDOS MEDIOS”	
Competencias Generales	
<p style="text-align: center;">Servicio/ Orientación al cliente:</p> <p style="text-align: center;">Identificar comportamientos tendientes a enaltecer la imagen de la empresa, atención, apoyo y resolución de problemas al cliente y relacionados con su satisfacción en general.</p>	<p>Como es de su conocimiento, en una organización existen clientes internos y externos. Se pide conteste en base a su experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha sido la relación laboral con los clientes internos y clientes externos?. • ¿En algún momento surgió alguna discrepancia de opiniones o un conflicto con ellos? ¿Cómo lo resolvió? • ¿Cómo se aseguró de que el cliente estuviera satisfecho? Bríndeme algunos ejemplos.
<p style="text-align: center;">Calidad de Trabajo:</p> <p style="text-align: center;">Identificar comportamientos encaminados a elevar la excelencia de los productos, servicios y del trabajo que se realiza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explíqueme que es para usted la calidad. • ¿Cómo se asegura de mantener la calidad en su trabajo? • ¿Qué opina del apego a normas, manuales y procedimientos para realizar sus actividades?
<p style="text-align: center;">Adaptación al Cambio:</p> <p style="text-align: center;">Identificar la capacidad de adaptarse a un nuevo cargo o incorporarse a un puesto de trabajo con facilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo de adaptación necesitarías para estar al cien por cien en tu nuevo trabajo? • ¿Has tenido que cambiar de trabajo de manera inesperada alguna vez? • ¿Qué tipo de cambios has experimentado en los últimos años en su anterior empresa?, ¿cómo te has enfrentado a ellos?

<p>Orientación a resultados:</p> <p>Indagar sobre los esfuerzos realizados para lograr un objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce claramente lo que la organización espera de usted?. Mencione que acciones toma para lograr tal propósito. • ¿Alguna vez ha hecho alguna aportación que impactara directamente en el éxito de su área? • Si dentro de su área se reformulan las metas que tenían inicialmente planteadas ¿Cómo reacciona ante tal situación?
<p>Competencias Específicas</p>	
<p>Liderazgo:</p> <p>Buscar comportamientos que denoten iniciativa, influencia y habilidad para manejo de grupos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso? • ¿Alguna vez le toco supervisar a una persona difícil de manejar? ¿Cómo lo manejo?, ¿Qué resultados obtuvo?. • ¿Alguna vez ha tenido a su cargo algún proyecto que resultará trascendental para la empresa? ¿Qué logro? ¿A qué problemas se enfrentó? ¿Cuál fue el resultado final?
<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Establecer los mecanismos y acciones que utiliza para lograr el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Habitualmente como prefiere trabajar, solo o equipo? ¿Por qué? • Relate alguna situación en la que haya tenido que colaborar en equipo para conseguir una meta. ¿Cómo fue la experiencia? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Quién obtuvo el crédito o reconocimiento por el trabajo?
<p>Pensamiento Estratégico:</p> <p>Determinar la forma en que establece mapas metales de las diversas situaciones y como elabora estrategias para afrontarlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce las áreas estratégicas de la organización donde usted trabaja(o)? • ¿Qué áreas de oportunidad puede identificar dentro del área donde usted labora? <p>¿Establece o revisa el cumplimiento de los objetivos estratégicos de su área? ¿Con qué frecuencia? ¿Quiénes participan?</p>

<p>Capacidad de planificación y organización:</p> <p>Identificar como organiza y planifica el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene algún método para asignar el trabajo? ¿Qué tan eficiente considera que es en la práctica? • ¿Alguna vez le ha sugerido su equipo de trabajo adecuaciones para la asignación o distribución del trabajo? • ¿En qué porcentaje considera que su equipo de trabajo cumple con los objetivos y metas asignadas? • ¿Asigna específicamente actividades y tareas a su equipo?
<p>Tolerancia a la presión:</p> <p>Establecer cómo actúa en situaciones que implican un alto estrés.</p>	<p>Cuénteme si en alguna ocasión se le ha cambiado imprevistamente la fecha de entrega de un trabajo y que la fecha coincida con la junta de presentación de un informe a sus superiores. ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo se sintió? ¿Qué problemas enfrentó?.</p>
<p>Resolución de Problemas:</p> <p>Indagar sobre la capacidad del candidato para afrontar y resolver problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se enfrenta a situaciones que involucran la resolución de problemas ¿Cómo establece las líneas de acción a seguir? • ¿Prefiere atacar la raíz del problema aunque esto implique acciones radicales o atenuar las consecuencias del problema? ¿Por qué? <p>Mencione una situación en la que no haya podido hacer frente a un problema o no haya obtenido los mejores resultados.</p>

Fuente:(Adaptado – Martha Alles)

Elaborado por: Autor

Tabla No 13: Guía para la entrevista por competencias para el Grupo de puestos tres –
Administrativos

GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA	
“NIVEL ADMINISTRATIVOS”	
Competencias Generales	
<p>Servicio/ Orientación al cliente:</p> <p>Identificar comportamientos tendientes a enaltecer la imagen de la empresa, atención, apoyo y resolución de problemas al cliente y relacionados con su satisfacción en general.</p>	<p>Como es de su conocimiento, en una organización existen clientes internos y externos. Se pide conteste en base a su experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ha sido la relación laboral con los clientes internos y clientes externos? • ¿En algún momento surgió alguna discrepancia de opiniones o un conflicto con ellos? ¿Cómo lo resolvió? • ¿Cómo se aseguró de que el cliente estuviera satisfecho? Bríndeme algunos ejemplos.
<p>Calidad de Trabajo:</p> <p>Identificar comportamientos encaminados a elevar la excelencia de los productos, servicios y del trabajo que se realiza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explíqueme que es para usted la calidad. • ¿Cómo se asegura de mantener la calidad en su trabajo? • ¿Qué opina del apego a normas, manuales y procedimientos para realizar sus actividades?
<p>Adaptación al Cambio:</p> <p>Identificar la capacidad de adaptarse a un nuevo cargo o incorporarse a un puesto de trabajo con facilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo de adaptación necesitarías para estar al cien por cien en tu nuevo trabajo? • ¿Has tenido que cambiar de trabajo de manera inesperada alguna vez? • ¿Qué tipo de cambios has experimentado en los últimos años en su anterior empresa?, ¿cómo te has enfrentado a ellos?

<p>Orientación a resultados:</p> <p>Indagar sobre los esfuerzos realizados para lograr un objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce claramente lo que la organización espera de usted?. Mencione que acciones toma para lograr tal propósito. • ¿Alguna vez ha hecho alguna aportación que impactara directamente en el éxito de su área? • Si dentro de su área se reformulan las metas que tenían inicialmente planteadas ¿Cómo reacciona ante tal situación?
<p>Competencias Específicas</p>	
<p>Flexibilidad:</p> <p>Identificar la facilidad del candidato para adecuarse a nuevas situaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En alguna ocasión, en tus anteriores trabajos, ¿tuviste que hacerte cargo de un área que no te correspondía?, ¿cómo lo llevaste? • Cuénteme de su trayectoria laboral ¿Ha cambiado de empleo con frecuencia? ¿Podría decirme las razones/ causas? • Cuénteme alguna situación que usted considere como un fracaso. ¿Cómo lo afrontó? ¿Qué sintió?
<p>Capacidad de aprendizaje:</p> <p>Indagar sobre la capacidad del candidato para rápidamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida. • Describa una situación laboral en la que haya tenido dificultades para aprender algo. ¿Cómo lo supero? ¿Cuánto tiempo tardó en asimilarlo? ¿Qué nivel de conocimiento alcanzó? • ¿En qué áreas ha necesitado mayor apoyo de la capacitación?
<p>Tolerancia a la presión:</p> <p>Establecer cómo actúa en situaciones que implican un alto estrés.</p>	<p>Cuénteme si en alguna ocasión se le ha cambiado imprevistamente la fecha de entrega de un trabajo y que la fecha coincida con la junta de presentación de un informe a sus superiores. ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo se sintió? ¿Qué problemas enfrentó?.</p>

<p>Trabajo en equipo:</p> <p>Establecer los mecanismos y acciones que utiliza para lograr el trabajo en equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Habitualmente como prefiere trabajar, solo o equipo? ¿Por qué? • Relate alguna situación en la que haya tenido que colaborar en equipo para conseguir una meta. ¿Cómo fue la experiencia? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Quién obtuvo el crédito o reconocimiento por el trabajo?
<p>Desarrollo de comunicación/comunicación efectiva:</p> <p>Identificar las habilidades del candidato para la comunicarse de manera correcta y efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuénteme sobre una situación laboral en la que haya requerido un buen manejo de la comunicación? • Cuando trabaja con alguien por primera vez ¿Cómo establece la comunicación y las pautas de acción para lograr el objetivo?
<p>Seguimiento de instrucciones:</p> <p>Indagar sobre la habilidad del candidato para atender instrucciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando requiere realizar un trabajo por primera vez ¿Prefiere que le proporcionen un manual de procedimientos o que le muestren de manera práctica como realizar el trabajo? ¿Por qué? • Relate alguna situación en la que haya tenido problemas por no seguir instrucciones específicas. ¿Cómo lo afrontó?

Fuente:(Adaptado – Martha Alles)

Elaborado por: Autor

- ✓ Para completar el proceso de selección por competencias es importante realizar las pruebas psicológicas a todos los postulantes, las mismas permitirán conocer información sobre aspectos personales e intelectuales que servirán de contraste respecto a las impresiones generadas durante las entrevistas previas y que afectarán directamente al desempeño en el trabajo, además de las pruebas técnicas (si el Jefe inmediato lo dispone).

- ✓ Terminadas las pruebas y entrevistas correspondientes, son revisadas y evaluadas: Se procede a elaborar la hoja de trabajo por competencias y la evaluación de habilidades, documento en el cual se recopilan toda la información de los participantes en base a los resultados obtenidos durante las entrevistas por competencias realizadas, se selecciona los tres mejores candidatos que cumplen con el perfil y competencias del puesto y se envía las hojas de trabajo de la terna seleccionada al jefe inmediato para su evaluación. La presentación de la terna seleccionada se entregará utilizando los siguientes formatos:

Tabla No 14: Hoja de trabajo para la entrevista por competencias para el
Grupo de puestos uno – Nivel Ejecutivos

HOJA DE TRABAJO PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIA						
“Nivel Ejecutivos”						
Nombre del Candidato:						
Puesto a Ocupar:						
Fecha de Entrevista:				Grupo de Puestos:		
Perfil:						
Experiencia:						
Formación:						
Edad:						
Evaluación de competencias:						
Ponderación		Competencias Generales y Específicas	Calificación			
Ideal	Real		100%- 75%	75%- 50%	50%- 25%	25%- 0%
A		Orientación al Cliente				
A		Calidad de Trabajo				
A		Adaptación al Cambio				
A		Orientación a Resultados				
A		Liderazgo				
B		Modalidades de Contacto				
B		Temple				
A		Pensamiento Estratégico				
B		Trabajo en Equipo				
B		Relaciones de Negocios				

Tabla No 15: Evaluación de Habilidades Personales y Laborales para el Grupo de puestos uno – Nivel Ejecutivos

EVALUACIÓN DE HABILIDADES PERSONALES Y LABORALES				
<p>Marque con una “x” la escala tentativa del potencial que presenta el candidato sobre las siguientes habilidades laborales y personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A : Excede las expectativas. • B : Apropiado para el puesto. • C : Normal para el puesto. • D : Insuficiente para el puesto. 				
Habilidad	A	B	C	D
Establecimiento de contacto visual con el entrevistador				
Expresión clara y coherente de ideas				
Movimientos corporales acordes con las ideas expresadas				
Postura				
Tono de voz				
Conocimiento para el puesto				
Automotivación				
Experiencia				
Criterio Laboral				
Expectativas				
Observaciones:				

Tabla No 16: Hoja de trabajo para la entrevista por competencias para el
Grupo de puestos dos – Mandos Medios

HOJA DE TRABAJO PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIA						
“Mandos Medios”						
Nombre del Candidato:						
Puesto a Ocupar:						
Fecha de Entrevista:				Grupo de Puestos:		
Perfil:						
Experiencia:						
Formación:						
Edad:						
Evaluación de competencias:						
Ponderación		Competencias Generales y Específicas	Calificación			
Ideal	Real		100%- 75%	75%- 50%	50%- 25%	25%- 0%
B		Orientación al Cliente				
B		Calidad de Trabajo				
B		Adaptación al Cambio				
B		Orientación a Resultados				
B		Liderazgo				
B		Trabajo en Equipo				
B		Pensamiento Estratégico				
A		Capacidad de Planificación y Organización.				
B		Tolerancia a la presión				
B		Resolución de Problemas				

Tabla No 17: Evaluación de Habilidades Personales y Laborales para el Grupo de puestos dos – Nivel Mando Medios

EVALUACIÓN DE HABILIDADES PERSONALES Y LABORALES				
<p>Marque con una “x” la escala tentativa del potencial que presenta el candidato sobre las siguientes habilidades laborales y personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A : Excede las expectativas. • B : Apropiado para el puesto. • C : Normal para el puesto. • D : Insuficiente para el puesto. 				
Habilidad	A	B	C	D
Establecimiento de contacto visual con el entrevistador				
Expresión clara y coherente de ideas				
Movimientos corporales acordes con las ideas expresadas				
Postura				
Tono de voz				
Conocimiento para el puesto				
Automotivación				
Experiencia				
Criterio Laboral				
Expectativas				
Observaciones:				

Tabla No 18: Hoja de trabajo para la entrevista por competencias para el
Grupo de puestos tres – Administrativos

HOJA DE TRABAJO PARA LA ENTREVISTA POR COMPETENCIA						
“Administrativos”						
Nombre del Candidato:						
Puesto a Ocupar:						
Fecha de Entrevista:				Grupo de Puestos:		
Perfil:						
Experiencia:						
Formación:						
Edad:						
Evaluación de competencias:						
Ponderación		Competencias Generales y Específicas	Calificación			
Ideal	Real		100%- 75%	75%- 50%	50%- 25%	25%- 0%
B		Orientación al Cliente				
B		Calidad de Trabajo				
B		Adaptación al Cambio				
B		Orientación a Resultados				
B		Flexibilidad				
B		Capacidad de Aprendizaje				
B		Tolerancia a la Presión				
B		Trabajo en Equipo				
B		Desarrollo de Comunicación				
B		Seguimiento de Instrucciones				

Tabla No 19: Evaluación de Habilidades Personales y Laborales para el Grupo de puestos dos – Nivel Administrativos

EVALUACIÓN DE HABILIDADES PERSONALES Y LABORALES				
<p>Marque con una “x” la escala tentativa del potencial que presenta el candidato sobre las siguientes habilidades laborales y personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A : Excede las expectativas. • B : Apropiado para el puesto. • C : Normal para el puesto. • D : Insuficiente para el puesto. 				
Habilidad	A	B	C	D
Establecimiento de contacto visual con el entrevistador				
Expresión clara y coherente de ideas				
Movimientos corporales acordes con las ideas expresadas				
Postura				
Tono de voz				
Conocimiento para el puesto				
Automotivación				
Experiencia				
Criterio Laboral				
Expectativas				
Observaciones:				

- ✓ Posterior a la elaboración de las hojas de trabajo de la entrevista por competencias de la terna seleccionada, se procede a realizar la verificación de referencias laborales, documento que se adjunta junto a las hojas de trabajo y evaluación de habilidades al jefe inmediato. La verificación de referencias se realiza bajo el siguiente formato:

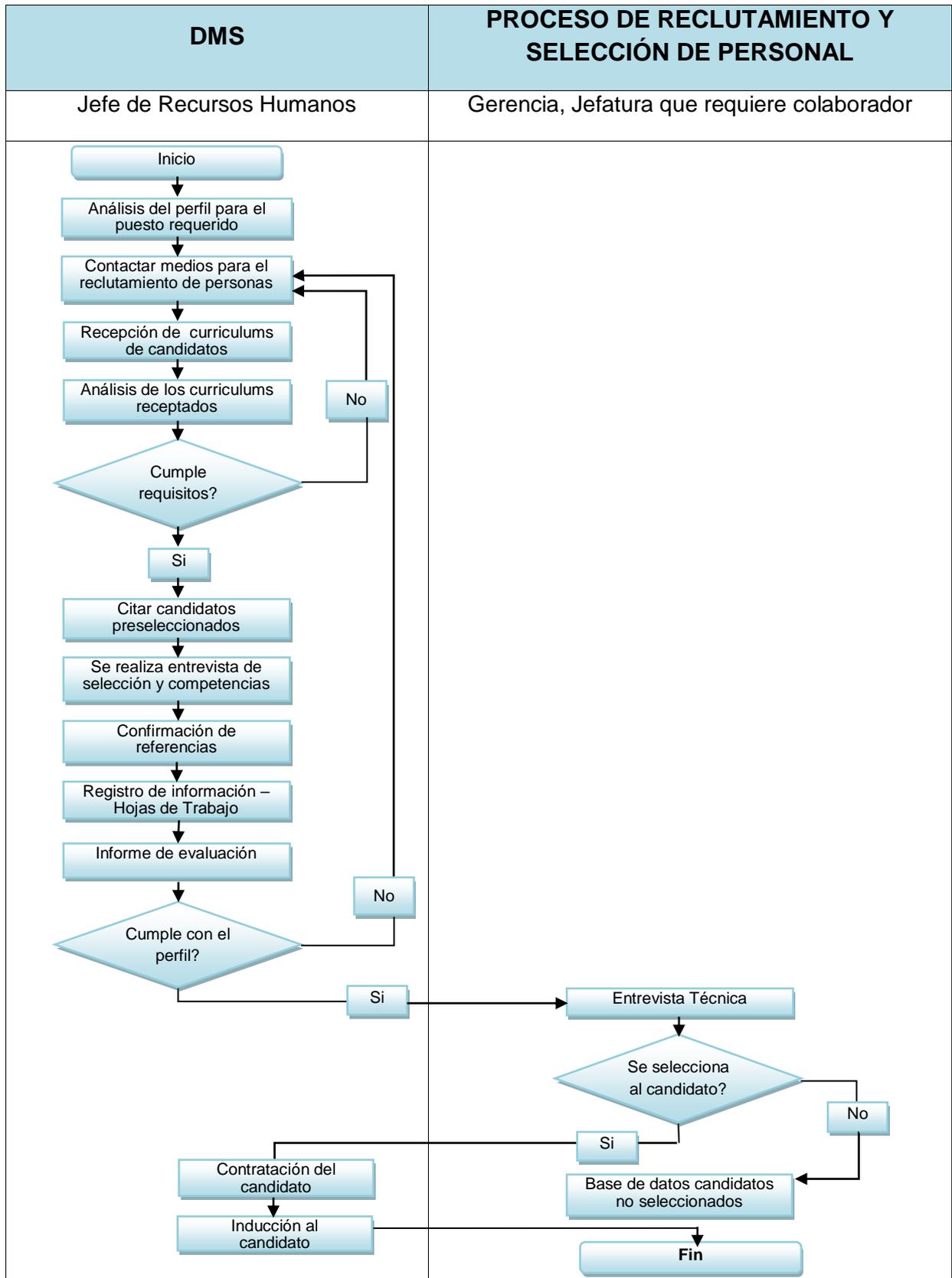
Tabla No 20: Verificación de Referencias Laborales

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES			
Nombre de la Empresa: _____		Dirección: _____ Teléfono: _____	
Nombre del Candidato: _____		Cargo al que Postula: _____	
Fecha de Ingreso: _____ Motivo de Retiro: _____		Fecha de Retiro: _____ Cargo que Ocupó: _____	
Califique los Sigüentes aspectos:	MALO	BUENO	EXCELENTE
Responsabilidad			
Calidad de Trabajo			
Trabajo en Equipo			
Compromiso			
Puntualidad			
¿Volvería a contratar a esta persona? (SI) (NO) ¿Por qué? _____			
¿Recomienda Ud. a esta persona para ser vinculado a nuestra Compañía?: (SI) (NO)			

- ✓ El Jefe inmediato de la vacante a cubrir, será quien decidirá a que postulantes citar par la segunda entrevista o entrevista técnica.

- ✓ Una vez realizada la entrevista, el Jefe inmediato de la vacante a cubrir analizará las observaciones obtenidas de cada uno de los postulantes en proceso y tomará una decisión; dando a conocer los resultados al Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Como último proceso de selección de personal está la contratación, se debe comunicar al nuevo colaborador los documentos que debe presentar, así como también los trámites que debe realizar de acuerdo a las políticas establecidas por DMS PERU SAC para la contratación.
- ✓ Una vez formalizada la contratación, se procede a la inducción organizacional y técnica, el nuevo colaborador debe conocer en forma general la misión y visión de la empresa, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, datos como políticas, normas, costumbres y demás; información que la proveerá el área de Recursos Humanos mediante material impreso, videos, correo u otros, además se realizará la presentación formal del nuevo trabajador ante todos los colaboradores de la organización.
- ✓ El Jefe directo será el responsable de comunicar las funciones, lugar de trabajo, principales políticas y acuerdos internos, así como sensibilizar al candidato sobre la importancia de las actividades que éste desempeñará.
- ✓ El seguimiento del personal nuevo es una buena práctica y puede realizarse en diferentes momentos, es aconsejable entrevistar al nuevo colaborador y a su Jefe; la mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Recursos Humanos en el proceso de selección.

Flujograma No 02: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal



5.4.5 Evaluación de Desempeño por Competencias

La evaluación del desempeño es útil y necesaria para tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, y la más importante es que mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas.

Mediante la aplicación de éste proceso DMS PERU SAC logrará identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, además reconocer a quienes tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.

Por lo tanto la Evaluación del Desempeño se debe realizar en todos los ámbitos empresariales, por lo menos una vez al año y no debe malentenderse el concepto comparándolo con test o exámenes realizados para despedir personal, más bien es una herramienta técnica y medida alternativa para localizar problemas de supervisión del personal, para la integración del empleado a la organización y para alcanzar la eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo del trabajo.

Existe una gran cantidad de métodos de evaluación de desempeño que se clasifican de acuerdo a lo que mide; para el grupo de pequeñas y medianas empresas como es el caso de DMS PERU SAC, se propone el método basado en características y de escalas mixtas, que medirá hasta qué punto un empleado desarrolló las competencias requeridas, éste método tiene la ventaja de ser fácil de usar y su resultado dependerá de él listado de

competencias seleccionado en relación al puesto. Los responsables del proceso de evaluación, son seleccionados de acuerdo al orden jerárquico representado en el organigrama expuesto anteriormente, entre los que tenemos:

- a) Evaluadores.-** Se refiere a los Jefes inmediatos, quienes comparten la mayor cantidad de tiempo junto a sus subalternos y conocen sus fortalezas y debilidades, además pueden apoyarles en el desarrollo de sus destrezas para alcanzar el nivel de trabajo deseado.
- b) Evaluados.-** Son todo el Talento Humano que conforma la organización en sus diferentes áreas y jerarquías.
- c) Jefe inmediato del Evaluador.-** En ésta denominación intervienen el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos, ya que existen cargos de Gerencias y Jefaturas que reportan directamente a la Gerencia General.

Quienes actúen como evaluadores recibirán una capacitación previa en el uso de las técnicas a emplearse en la evaluación, además se motivará a los evaluadores a desempeñar su tarea con ética y responsabilidad.

Para la implementación de la Evaluación del Desempeño por competencias en DMS PERU SAC; en primer lugar fue necesario que el concepto del nuevo proceso, sea captado y entendido por todos los colaboradores que componen la organización, de tal manera que sea percibido y aceptado como una función necesaria.

Una vez aceptada y aprobada por la Gerencia General el plan de evaluación por competencias y dada a conocer al personal en general, se procedió a diseñar los formularios de evaluación respectivos en función a las competencias generales y específicas, y en relación a su actividad.

Los formularios van diseñados en tres grupos de clasificación de puestos que conforman la empresa y están agrupados por competencias similares y éstos son:

1. Nivel Ejecutivos
2. Nivel Mandos Medios
3. Nivel Administrativos

Tabla No 21: Formulario de Evaluación del Desempeño – Nivel Ejecutivos

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DMS PERÚ SAC	
	DPTO. RRHH	EVALUACIÓN – NIVEL EJECUTIVOS
Nombre del Evaluado: _____ Fecha Ingreso: _____ Puesto: _____ Fecha: _____ Área: _____ Tipo de Evaluación: Semestral () Anual () Excepcional ()		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
DESTACADO	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en su trabajo.
BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en su trabajo.
NECESITA MEJORAR	2	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto.
MALO	1	Desempeño bajo, que no cubre las expectativas del puesto.
PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS		
Peso Total	Peso Especifico	Competencias
100%	30%	I. Generales
	70%	II. Especificas
INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR: En cada competencia o elementos que lo integran, anote en la casilla que corresponda, el número del criterio que califica al trabajador según usted considere pertinente.		

I. COMPETENCIAS GENERALES		Destacado	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	PESO RELATIVO
PESO ESPECIFICO 30%	Servicio/ Orientación al Cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Desempeña sus labores con la convicción de proporcionar al cliente un producto o servicio más allá de sus expectativas. • Concibe los problemas, quejas e inconformidades como una oportunidad para realinear las estrategias 					30%
	Calidad de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar. • Es reconocido/a por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad. 					25%
	Adaptabilidad al Cambio: <ul style="list-style-type: none"> • Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno. 					18%
	Orientación a Resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Organiza y planifica las actividades de la empresa, previendo un incremento en la productividad y satisfacción del cliente. • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren de una atención inmediata o anticipada. 					27%
	Resultado Parcial					A

II. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Destacado	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	PESO RELATIVO
PESO ESPECIFICO 70%	Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> • Establece de forma clara y precisa las metas y objetivos esperados, mediante la formulación de esquemas de retroalimentación. 					25%
	Modalidad de Contacto: <ul style="list-style-type: none"> • Está abierto a escuchar ideas, opiniones y sugerencias de los subordinados. • Demuestra empatía y comprensión a las ideas y problemas planteados por el personal. 					18%
	Temple: <ul style="list-style-type: none"> • Analiza las consecuencias previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes. 					12%
	Pensamiento Estratégico: <ul style="list-style-type: none"> • Analiza e interpreta la información del medio, proyectando escenarios de acción a corto, mediano y largo plazo. 					20%
	Trabajo en Equipo: <ul style="list-style-type: none"> • Propicia el diálogo, intercambio de ideas e información entre los compañeros de trabajo. 					15%
	Relaciones de Negocios: <ul style="list-style-type: none"> • Genera adecuados vínculos de negocios con los grupos de influencia del sector. 					10%
	Resultado Parcial					B

Tabla No 22: Valoración de evaluación por desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DMS PERÚ SAC		
	DPTO. RRHH	EVALUACIÓN – NIVEL EJECUTIVOS	
<p>Para obtener la valoración individual de las competencias se deberá multiplicar el valor de cada ítem por su respectivo peso relativo, el resultado obtenido producto de la multiplicación de cada ítem por su respectivo valor se deberá de sumar para obtener el resultado parcial en cada competencia general y específica.</p> <p>La evaluación general se obtendrá de multiplicar los totales por el peso específico asignado según su importancia por cada competencia.</p>			
EVALUACIÓN IDIVIDUAL	VALORACIÓN	PESO ESPECIF.	TOTAL
Competencias Generales	A	30%	$A*30\%$
Competencias Especificas	B	70%	$B*70\%$
	RESULTADO FINAL	100%	Suma($A*30\%+ B*70\%$)

TABLA DE VALORACIÓN DE EVALUACIÓN		
Dónde:	(3.5 – 4.0)	Destacado
	(2.5 – 3.0)	Bueno
	(1.5 – 2.0)	Necesita Mejorar
	(Menos de 1.5)	Malo

Nombre del Evaluador: _____ Firma: _____

Tabla No 23: Plan de Mejora de Rendimiento

PLAN DE MEJORA DE RENDIMIENTO – NIVEL EJECUTIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Interna <input type="radio"/> • Capacitación Externa <input type="radio"/> • Entrenamiento <input type="radio"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión Estrecha <input type="radio"/> • Recomendación Verbal <input type="radio"/> • Rotación de Puesto <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Otros: _____ _____ _____ _____ 	

Tabla No 24: Plan de Carrera de Sucesión

PLAN DE CARRERA DE SUCESIÓN – NIVEL EJECUTIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto a suceder: _____ • Periodo estimado de sucesión: _____ • Competencias y Habilidad a desarrollar: _____ _____ _____ 	No aplica <input type="checkbox"/>

Nombre y Firma del evaluador

Nombre y Firma del evaluado

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Tabla No 25: Formulario de Evaluación del Desempeño – Nivel Mando Medios

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DMS PERÚ SAC	
	DPTO. RRHH	EVALUACIÓN – NIVEL MANDOS MEDIOS
Nombre del Evaluado: _____ Fecha Ingreso: _____ Puesto: _____ Fecha: _____ Área: _____ Tipo de Evaluación: Semestral () Anual () Excepcional ()		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
DESTACADO	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en su trabajo.
BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en su trabajo.
NECESITA MEJORAR	2	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto.
MALO	1	Desempeño bajo, que no cubre las expectativas del puesto.
PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS		
Peso Total	Peso Especifico	Competencias
100%	30%	I. Generales
	70%	II. Especificas
INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR: En cada competencia o elementos que lo integran, anote en la casilla que corresponda, el número del criterio que califica al trabajador según usted considere pertinente.		

III. COMPETENCIAS GENERALES		Destacado	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	PESO RELATIVO
PESO ESPECIFICO 30%	Servicio/ Orientación al Cliente: <ul style="list-style-type: none"> Proporciona soluciones basadas en un enfoque ganar- ganar, para los problemas, quejas e insatisfacciones que surjan por parte del cliente. 					30%
	Calidad de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. 					25%
	Adaptabilidad al Cambio: <ul style="list-style-type: none"> Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. 					18%
	Orientación a Resultados: <ul style="list-style-type: none"> Diseña y define indicadores de gestión que le permitan medir y comparar los resultados obtenidos. Proporciona retroalimentación a sus colaboradores sobre su accionar y detalla lo que se espera de ellos. 					27%
	Resultado Parcial					A

IV. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Destacado	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	PESO RELATIVO
PESO ESPECIFICO 70%	Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> Mantiene una constante revisión de los objetivos departamentales con el fin de asegurarse que están en función de la misión y visión. 					22%
	Trabajo en Equipo: <ul style="list-style-type: none"> Se involucra activamente, para lograr el fin que persigue el equipo de trabajo. Procura una alta disposición para el trabajo y el trato con la gente. 					15%
	Pensamiento Estratégico: <ul style="list-style-type: none"> Analiza la información y el entorno que lo rodea, proponiendo escenarios visionarios de negocio. Genera planes y estrategias de acción para el logro de los objetivos. 					20%
	Capacidad de Planificación y Organización: <ul style="list-style-type: none"> Organiza el trabajo del área potencializando el uso efectivo de los materiales y recursos. 					16%
	Tolerancia a la Presión: <ul style="list-style-type: none"> Logra concretar los objetivos previsto en tiempo y forma. Maneja hábilmente los imprevistos y oposiciones que surjan. 					12%
	Resolución de Problemas: <ul style="list-style-type: none"> Genera soluciones óptimas para la problemática identificada. 					15%
	Resultado Parcial					B

Tabla No 26: Valoración de evaluación por desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DMS PERÚ SAC		
	DPTO. RRHH	EVALUACIÓN – NIVEL MANDOS MEDIOS	
<p>Para obtener la valoración individual de las competencias se deberá multiplicar el valor de cada ítem por su respectivo peso relativo, el resultado obtenido producto de la multiplicación de cada ítem por su respectivo valor se deberá de sumar para obtener el resultado parcial en cada competencia general y específica.</p> <p>La evaluación general se obtendrá de multiplicar los totales por el peso específico asignado según su importancia por cada competencia.</p>			
EVALUACIÓN IDIVIDUAL	VALORACIÓN	PESO ESPECIF.	TOTAL
Competencias Generales	A	30%	$A*30\%$
Competencias Especificas	B	70%	$B*70\%$
	RESULTADO FINAL	100%	Suma($A*30\%+ B*70\%$)

TABLA DE VALORACIÓN DE EVALUACIÓN		
Dónde:	(3.5 – 4.0)	Destacado
	(2.5 – 3.0)	Bueno
	(1.5 – 2.0)	Necesita Mejorar
	(Menos de 1.5)	Malo

Nombre del Evaluador: _____ Firma: _____

Tabla No 27: Plan de Mejora de Rendimiento

PLAN DE MEJORA DE RENDIMIENTO – NIVEL MANDOS MEDIOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Interna <input type="radio"/> • Capacitación Externa <input type="radio"/> • Entrenamiento <input type="radio"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión Estrecha <input type="radio"/> • Recomendación Verbal <input type="radio"/> • Rotación de Puesto <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Otros: _____ _____ _____ _____ 	

Tabla No 28: Plan de Carrera de Sucesión

PLAN DE CARRERA DE SUCESIÓN – NIVEL MANOS MEDIOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto a suceder: _____ • Periodo estimado de sucesión: _____ • Competencias y Habilidad a desarrollar: _____ _____ _____ 	No aplica <input type="checkbox"/>

Nombre y Firma del evaluador

Nombre y Firma del evaluado

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Tabla No 29: Formulario de Evaluación del Desempeño – Nivel Administrativos

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DMS PERÚ SAC	
	DPTO. RRHH	EVALUACIÓN – NIVEL ADMINISTRATIVOS
Nombre del Evaluado: _____ Fecha Ingreso: _____ Puesto: _____ Fecha: _____ Área: _____ Tipo de Evaluación: Semestral () Anual () Excepcional ()		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		
DESTACADO	4	Desempeño que demuestra logros excepcionales en su trabajo.
BUENO	3	Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en su trabajo.
NECESITA MEJORAR	2	Desempeño que no cumple completamente las necesidades de un puesto.
MALO	1	Desempeño bajo, que no cubre las expectativas del puesto.
PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS		
Peso Total	Peso Especifico	Competencias
100%	30%	I. Generales
	70%	II. Especificas
INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR: En cada competencia o elementos que lo integran, anote en la casilla que corresponda, el número del criterio que califica al trabajador según usted considere pertinente.		

V. COMPETENCIAS GENERALES		Destacado	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	PESO RELATIVO
PESO ESPECIFICO 30%	Servicio/ Orientación al Cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los errores que ha cometido y aplica las acciones correctivas necesarias para que no se vuelvan a presentar problemas o quejas por parte del cliente. 					30%
	Calidad de Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado. 					25%
	Adaptabilidad al Cambio: <ul style="list-style-type: none"> • Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su forma de actuar. 					18%
	Orientación a Resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Busca que su trabajo esté bien realizado y sea entendible a fin de facilitar el trabajo de los compañeros que ocupan su información. • Genera información precisa que enriquece los indicadores de gestión. 					27%
	Resultado Parcial					A

VI. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Destacado	Bueno	Necesita Mejorar	Malo	PESO RELATIVO
PESO ESPECIFICO 70%	Flexibilidad: <ul style="list-style-type: none"> Mantiene una actitud abierta, cooperativa y flexible cuando es necesario cambiar el curso de acción que se estaba siguiendo. 					18%
	Capacidad de Aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> Se caracteriza por su habilidad para investigar y aplicar los conocimientos en la mejora de las tareas que desempeña. 					22%
	Tolerancia a la Presión: <ul style="list-style-type: none"> Mantiene un buen nivel de productividad a pesar de que las condiciones de trabajo habituales cambien o se presenten problemas. 					15%
	Trabajo en Equipo: <ul style="list-style-type: none"> Se caracteriza por su participación activa en la generación de propuestas y aplicación de soluciones. 					16%
	Desarrollo de Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> La claridad y calidad con las que se expresa de forma oral o escrita es adecuada. Es capaz de interactuar y trabajar de forma eficiente con otros trabajadores. 					12%
	Seguimiento de Instrucciones: <ul style="list-style-type: none"> Cuando se requiere seguir instrucciones exactas, suele ser muy puntual en su cumplimiento y aplicación. 					17%
	Resultado Parcial					B

Tabla No 30: Valoración de evaluación por desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DMS PERÚ SAC		
	DPTO. RRHH	EVALUACIÓN – NIVEL ADMINISTRATIVOS	
<p>Para obtener la valoración individual de las competencias se deberá multiplicar el valor de cada ítem por su respectivo peso relativo, el resultado obtenido producto de la multiplicación de cada ítem por su respectivo valor se deberá de sumar para obtener el resultado parcial en cada competencia general y específica.</p> <p>La evaluación general se obtendrá de multiplicar los totales por el peso específico asignado según su importancia por cada competencia.</p>			
EVALUACIÓN IDIVIDUAL	VALORACIÓN	PESO ESPECIF.	TOTAL
Competencias Generales	A	30%	$A*30\%$
Competencias Especificas	B	70%	$B*70\%$
	RESULTADO FINAL	100%	Suma($A*30\%+ B*70\%$)

TABLA DE VALORACIÓN DE EVALUACIÓN		
Dónde:	(3.5 – 4.0)	Destacado
	(2.5 – 3.0)	Bueno
	(1.5 – 2.0)	Necesita Mejorar
	(Menos de 1.5)	Malo

Nombre del Evaluador: _____ Firma: _____

Tabla No 31: Plan de Mejora de Rendimiento

PLAN DE MEJORA DE RENDIMIENTO – NIVEL ADMINISTRATIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Interna <input type="radio"/> • Capacitación Externa <input type="radio"/> • Entrenamiento <input type="radio"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión Estrecha <input type="radio"/> • Recomendación Verbal <input type="radio"/> • Rotación de Puesto <input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Otros: _____ _____ _____ _____ 	

Tabla No 32: Plan de Carrera de Sucesión

PLAN DE CARRERA DE SUCESIÓN – NIVEL ADMINISTRATIVOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto a suceder: _____ • Periodo estimado de sucesión: _____ • Competencias y Habilidad a desarrollar: _____ _____ _____ 	No aplica <input type="checkbox"/>

Nombre y Firma del evaluador

Nombre y Firma del evaluado

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Las evaluaciones pueden darse de tres maneras:

1. El evaluador independientemente califica y luego analiza los resultados en presencia de su trabajador.
2. Se reúne con el empleado y conjuntamente llenan el documento de evaluación.
3. Entregar el formulario para que el empleado se autoevalúe y luego analizarlo con criterio profesional.

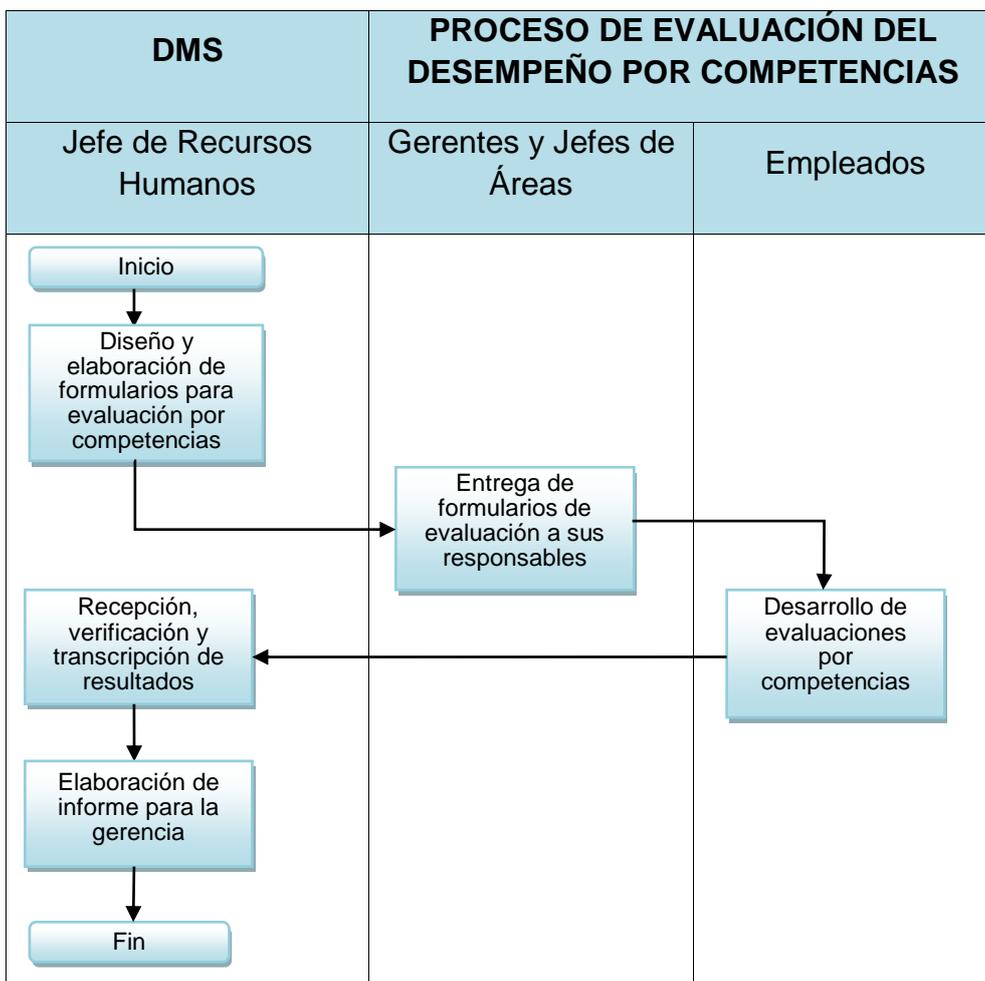
Los formularios de evaluación ya desarrollados, serán remitidos al Jefe de Recursos Humanos en un plazo no mayor a cinco días hábiles, para la verificación de resultados, el informe final será presentado a la Gerencia General en un plazo no mayor a tres días hábiles, a partir de la recepción total de los formularios, mediante un informe que indique el grado de efectividad de competencias que alcanzó cada empleado y a quienes se debe reforzar, además sugerir posibles planes de capacitación para un mejor desarrollo.

Sin embargo también se recomienda expresar un reconocimiento por el nivel alcanzado al personal que tuvo resultados excelentes en la evaluación, ratificando el respaldo de la empresa para que siga manteniendo su buen rendimiento en beneficio personal y empresarial. Posteriormente las evaluaciones serán archivadas en cada una de las carpetas personales de los empleados.

La regularidad con la que se evalúe al personal de DMS PERU SAC se establecerá en las políticas de la compañía y puede ser

modificado según el criterio del Gerente General, sin embargo se recomienda hacerlo a los tres meses posteriores al ingreso, fecha en la cual culmina el período a prueba establecido en el contrato de trabajo, posteriormente cada año.

Flujograma N° 03: Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

5.4.6 Capacitación y entrenamiento:

La capacitación y entrenamiento por competencias alineado a las estrategias y objetivos de la organización, es uno de los pilares de la gestión de personal.

Cuando se capacita y entrena a un empleado, se lo está formando para un buen desempeño en su puesto de trabajo, así se cubrirá la brecha del cargo – persona, adecuándolo al perfil requerido con los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para su desarrollo y crecimiento integral.

Para implementar el subsistema de capacitación y entrenamiento en DMS PERU SAC, se toma como base los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño por competencias, a partir de dichos resultados se identifican las deficiencias y necesidades de estudios, habilidades y competencias que cada funcionario presenta, además se determina qué tipo de capacitación y entrenamiento aplicar con el fin de alcanzar un óptimo desarrollo en la gestión de cada cargo y por ende de la organización. El resumen de éstos resultados se registra en el siguiente formato:

Tabla No 33: Formulario de necesidades de capacitación y entrenamiento

		FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	
Nombre: _____ Cargo: _____ Área: _____ Fecha: _____			
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES		CAPACITACIÓN REQUERIDA	
NECESIDADES DE NUEVOS ESTUDIOS, HABILIDADES O COMPETENCIAS		CAPACITACIÓN REQUERIDA	
Observaciones: 			

Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Para DMS PERU SAC, se recomienda diseñar planes de capacitación dentro de los primeros tres meses del año, posterior a la ejecución de las evaluaciones al personal y su análisis. Los responsables para el desarrollo de éste subsistema tanto en el diseño, coordinación y organización del mismo será el Jefe de Recursos Humanos con el apoyo y aprobación del Gerente General.

Existen diferentes tipos de capacitación y entrenamiento, en este caso se emplearán los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo como fuera del trabajo, siendo recomendados los siguientes:

a. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo :

- ✓ **Autodesarrollo:** Esta metodología permite tanto el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias para lo cual se emplearán principalmente lecturas dirigidas. Las lecturas dirigidas se determinarán acorde al tema y área que se enfoquen, donde los responsables de la orientación pueden ser el Gerente General, los Gerentes y Jefes de área, según la lectura asignada.

- ✓ **Coaching:** Al igual que la metodología anterior ésta permite el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias. Es un proceso de aprendizaje específico y deberá ser aplicado por un tiempo determinado en el cual la persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo

en competencias ayude a mejorar en ese tema en particular a los colaboradores; la mencionada responsabilidad podría ser ejecutada por Gerentes, Jefes o Consultores externos.

b. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo:

- ✓ **Juegos Gerenciales y Role-playing:** También conocidos como dramatizaciones o simulaciones, consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se asigne y de tal forma que se haga más vivido y auténtico. A pesar que las dos técnicas tienen como base la simulación la diferencia radica en que los juegos gerenciales se enfocan más al desarrollo de conocimientos, mientras que el role playing más es utilizado para el desarrollo de competencias.

- ✓ **Contratación de capacitación direccionada:** Consiste en ubicar empresas de servicios de capacitación que oferten temas relacionados a las necesidades de la empresa y sean ellos quienes proporcionen la instrucción necesaria bajo los parámetros aprobados por los Directivos de la empresa.

Una vez analizada la mejor propuesta de capacitación de acuerdo al cargo y actividad a desempeñar, ésta se resume en la siguiente tabla para su respectivo análisis y aprobación:

Tabla No 34: Formulario de propuesta de capacitación en competencias

	PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS			
Cargo	Resultado Evaluación	Competencia a Mejorar	Método Propuesto	Plazos

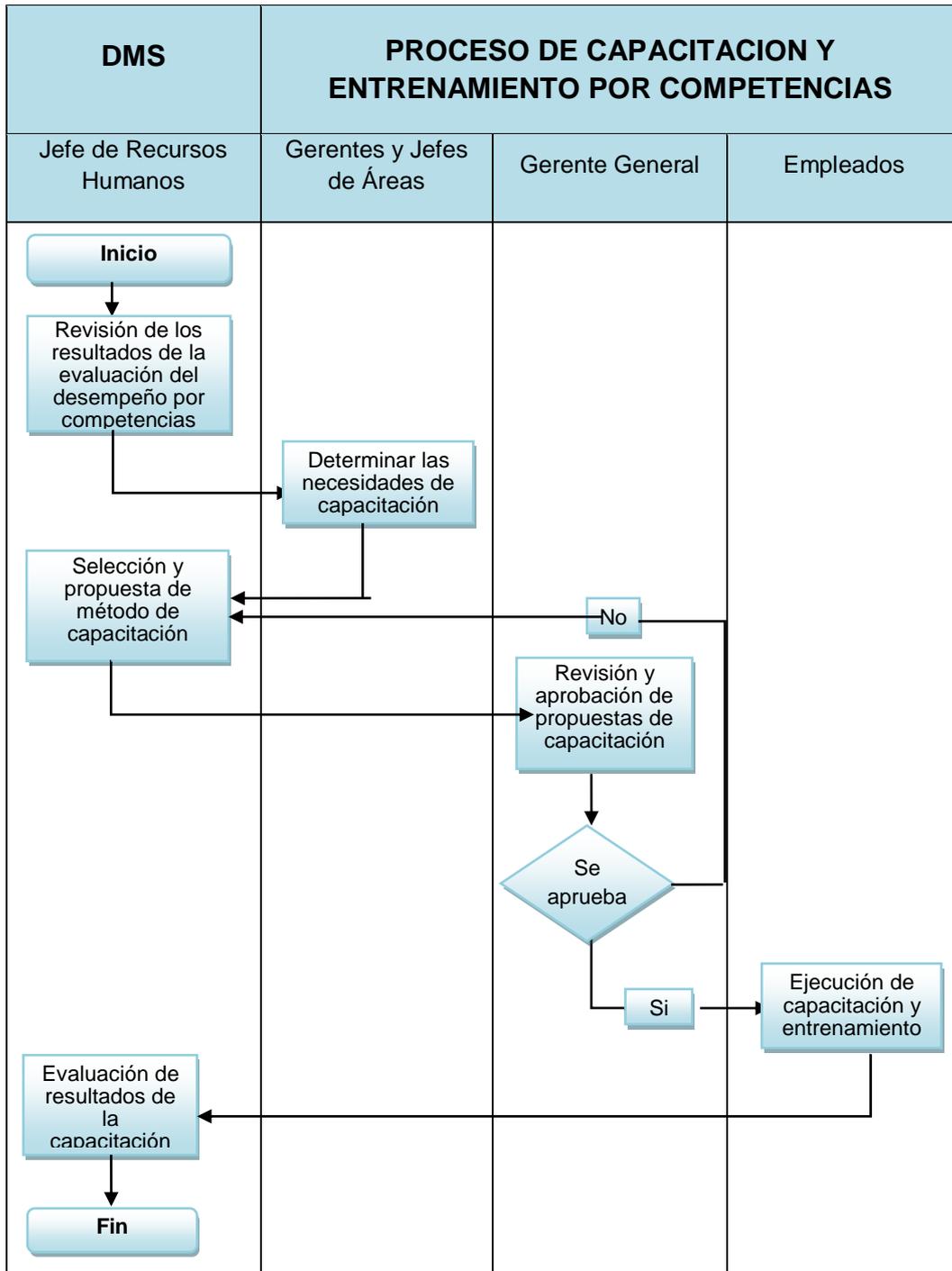
Fuente: DMS PERU SAC

Elaborado por: Autor

Es importante llevar un registro, control y seguimiento de la capacitación suministrada a los funcionarios, con el fin de evaluar y evidenciar el progreso y mejora en el desempeño de las competencias requeridas, lo cual servirá como herramienta de apoyo para el siguiente proceso de evaluación del desempeño.

Además se recomienda a la Gerencia General de DMS PERU SAC, se establezcan políticas que garanticen el retorno de la inversión realizada por entrenamiento y capacitación del personal, como por ejemplo un acta de compromiso.

Flujograma N° 04: Proceso de Capacitación y Entrenamiento



5.5 Resultados Obtenidos

Con la implantación del nuevo modelo de Gestión por Competencias se ha podido identificar algunos de los resultados obtenidos en la empresa DMS PERU SAC, líneas abajo se detallan los resultados obtenidos tanto para la empresa como para el empleado.

Empresa:

- Se ha logrado alinear la gestión del recurso humano a la estrategia del negocio.
- Se está logrando adecuar los perfiles profesionales en función a las competencias que favorecen a la productividad.
- Se viene desarrollando equipos humanos con las competencias específicas que requiere cada área de trabajo.
- Se ha logrado una reestructuración integral, sistematizada y flexible de la gestión, enfocada a las competencias inherentes y desarrolladas por el Talento Humano.
- Se ha facilitado el diagnóstico de deficiencias en los diferentes cargos.
- Se está identificando con mayor facilidad el grado de evolución del personal y a su vez de la empresa.
- Se viene logrando un mayor compromiso del personal respecto al cumplimiento de los objetivos de la empresa

Empleado:

- Se está logrando una motivación permanente para el personal, con el fortalecimiento de la capacitación, sucesión y recompensa justa por el trabajo desempeñado.
- Se viene desarrollando capacitaciones continuas, y evaluaciones en función del mejoramiento del desempeño.
- Se ha está logrando que los trabajadores vean en la empresa oportunidades de crecimiento profesional y personal.
- Se viene proporcionando retroalimentación del desempeño para mejorar la calidad del mismo.

CONCLUSIONES

- DMS PERU SAC, es una empresa comercial y de servicios que se ha mantenido varios años en el mercado comercial trabajando de forma tradicional y empírica en lo que respecta a la administración de su personal.
- Como se planteó al inicio, el objetivo principal es encaminar a la empresa hacia la Gestión del Personal por Competencias. En este sentido, podemos aseverar que el objetivo planteado actualmente se viene cumpliendo en un gran porcentaje.
- El proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en los procesos tradicionales de gestión de personal, la gestión de personal por competencias pone énfasis en señalar qué conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado.
- La herramienta Gestión por Competencias en la actualidad se ha convertido en un canal continuo de comunicación entre colaboradores y empresa, mediante este canal la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de apoyarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de los mismos.

- La Gestión de Personal basado en Competencias representa una herramienta básica que ayuda al mejoramiento de la administración de los colaboradores de DMS PERU SAC, facilitando el constante incremento de motivación, alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.
- Es importante hacer notar que la motivación es la base sobre la que se desarrolla la Gestión por Competencias, este método lleva a definir el motivo como interés recurrente para el logro de un objetivo.

RECOMENDACIONES

- Recordar constantemente al personal, la importancia de participar íntegramente en el proceso de implementación del modelo de Gestión de Personal por Competencias, con el fin de que comprendan que no se trata únicamente de una documentación de procesos, si no de la plataforma en donde se fundamentan sus actitudes y actividades para alcanzar la misión y visión deseada por la empresa y el logro de su crecimiento y reconocimiento como trabajador.
- Revisar periódicamente los perfiles de cargo elaborados y proporcionados con el fin de mantenerlos actualizados, tomando en cuenta que el mercado al que se enfoca la empresa es relativamente cambiante y competitivo, por lo que es importante que todos los cargos de la estructura se encuentren alineados a la misión y visión permanente.
- Evaluar el desempeño de los empleados por lo menos una vez por año, para determinar el nivel de desarrollo de conocimientos y competencias adquirido.
- Implementar programas de capacitación continuas, y realizar una evaluación de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha, Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

Alles, M. A. (2006). Diccionario de comportamientos Gestión de competencias: Como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

DALZIEL, MM., CUBIERO J.C., FERNÁNDEZ, G., Las competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos, España, Ediciones Deusto, 1996.

Preciado Sánchez, A. C. (2006). Modelo de Evaluación por competencias Laborales. . México: Publicaciones Cruz O, S. A

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- www.marthaalles.com
- www.dms.com.pe

ANEXOS

Cuestionario para establecer el grado de competencia requerida para el grupo de puestos Uno – Nivel Ejecutivos.

Área:	
Nombre del puesto:	

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer el orden de importancia, impacto y grado de desarrollo requerido de las competencias asociadas a su puesto. Para tal fin, entenderemos como competencia, la característica o comportamiento diferenciador que distingue el trabajo de una persona con relación a otra y que además, es medible y comprobable.

Esta evaluación se presentará en dos bloques para una mayor comprensión del mismo.

NOTA: Recuerde que este instrumento pretende evaluar el puesto que ocupa, no a usted, por lo que trate de ser lo más veraz y objetivo.

BLOQUE 1: Orden e Impacto de la Competencia.

A continuación, se presenta la definición de 7 competencias, de las cuales usted deberá determinar el orden de importancia de las mismas para el desarrollo de su función (primera fila). Asimismo, deberá calificar con el número 1, la competencia que considere más importante, el 2 para la competencia que ocupa el segundo lugar de importancia, y así sucesivamente hasta llegar al número 7 que contendrá la competencia con menor importante o menos necesaria para su puesto. En caso de considerar que no aplica para su puesto, cancele con una raya. Por favor no deje ninguna casilla en blanco.

Posteriormente, en la segunda fila, deberá señalar con una “x” si considera que la competencia es clave o fundamental en el desarrollo de su puesto.

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,..7)	¿CLAVE? “x”
Liderazgo: Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable.		
Modalidades de Contacto: Es la habilidad de establecer una comunicación clara y efectiva en todos los niveles.		
Temple: Serenidad y dominio en cualquier circunstancia. Es la capacidad para asumir y responder por las decisiones y acciones tomadas.		
Pensamiento Estratégico: Es la capacidad de tomar información del medio, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas.		
Trabajo en Equipo: Es la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente		
Relaciones de Negocios: Es la habilidad de establecer relaciones efectivas entre los diferentes actores: clientes, proveedores, accionistas.		
Empowerment: Habilidad para organizar y repartir la responsabilidad, el trabajo y los recursos, visualizando la organización como un todo. Implica la coordinación de las diferentes áreas.		

BLOQUE 2: Determinación del Grado de Desarrollo de la Competencia

A continuación se presentan una serie de comportamientos asociados a la competencia, mismos que debe analizar de acuerdo a su experiencia en el puesto.

Se le solicita seleccione con una “**x**”, el bloque de comportamientos que mejor identifique el grado de exigencia que requiere la competencia en relación al puesto. En caso de que el puesto que usted ocupa no requiera la competencia, cancele con una raya la casilla correspondiente.

LIDERAZGO		
A	<p>Orienta la acción de los grupos en la dirección necesaria para lograr los objetivos.</p> <p>Establece de forma clara y precisa las metas y objetivos esperados, mediante la formulación de esquemas de retroalimentación francos.</p> <p>Prevé los posibles escenarios de acción que podrían presentarse en su área.</p>	
B	<p>Tiene la capacidad de situarse y ser reconocido como líder, al mediar las oposiciones naturales que pudieran existir.</p> <p>Se compromete con su equipo y las actividades asociadas para la consecución de metas y objetivos.</p> <p>Posee una imagen de confiabilidad entre sus colaboradores y superiores.</p>	
C	<p>Da instrucciones precisas y establece claramente sus decisiones y consecuencias.</p> <p>Es capaz de liderar pequeños grupos con objetivos concretos.</p> <p>Delega tareas rutinarias y operativas.</p>	
D	<p>Tiene dificultad para expresar las instrucciones y objetivos a alcanzar.</p> <p>Es referente informal de liderazgo para algunos de sus colaboradores.</p> <p>Ofrece escasa retroalimentación a sus colaboradores.</p>	

MODALIDADES DE CONTACTO (Habilidad para establecer una comunicación clara y efectiva)		
A	<p>Alienta la comunicación abierta entre el personal y reconoce y valora las aportaciones de sus compañeros.</p> <p>Crea espacios y propone técnicas para lograr la integración y Desarrollo del personal.</p>	
B	<p>Está abierto a escuchar ideas, opiniones y sugerencias de los compañeros.</p> <p>Promueve el intercambio de la información relevante para la consecución de los objetivos organizacionales.</p>	
C	<p>Distribuye la información pertinente de acuerdo a los niveles de responsabilidad de cada persona.</p> <p>Cuando surgen situaciones graves se preocupa por conocer el problema y orientar en la resolución del mismo.</p>	
D	<p>Dificulta o retrasa la llegada de información relevante para la consecución de objetivos.</p> <p>No valora las aportaciones de sus compañeros, las relega a niveles de poca importancia.</p>	

TEMPLE (Relacionado al carácter)		
A	<p>Domina con cautela, serenidad y prudencia cualquier situación aun cuando sea crítica, posee un alto dominio de sus reacciones emocionales.</p> <p>Mantiene el realismo para explicar o sustentar decisiones y problemas.</p> <p>Analiza las situaciones y problemática desde diferentes enfoques.</p>	
B	<p>Analiza las consecuencias previas y utiliza el fracaso pasado como enseñanza enriquecedora para acciones presentes.</p> <p>Funciona eficazmente y se maneja con serenidad en situaciones conflictivas.</p> <p>Da y pide retroalimentación constante para mejorar su desempeño.</p> <p>Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar.</p>	
C	<p>Actúa ante los problemas que se le presentan con poco sentido común.</p> <p>Revisa su actuación con autocrítica pero le cuesta compartirla con otros.</p> <p>Ante situaciones problemáticas, le cuesta trabajo solicitar o proporcionar retroalimentación sobre su proceder o el de los demás.</p>	
D	<p>Sobredimensiona logros individuales y grupales, evade la responsabilidad de sus acciones cuando se cometen errores.</p> <p>Explota emocionalmente cuando se le hace algún comentario o sugerencia sobre su trabajo.</p>	

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
A	Visualiza y propone oportunidades de negocio a corto, mediano y largo plazo. Genera y promueve alianzas estratégicas dentro y fuera del entorno organizacional.	
B	Analiza e interpreta la información de manera eficiente y oportuna. Detecta oportunidades tempranas de negocio en el mercado. Promueve alianzas estratégicas dentro del mercado	
C	Comprende la información que se genera en el entorno. No obstante, le cuesta trabajo visualizar plenamente los escenarios que se generan y anticiparse a las posibles consecuencias.	
D	Reacciona ante las oportunidades de negocio cuando éstas ya son evidentes. No promueve y se le dificulta participar en alianzas y proyectos estratégicos. Durante las negociaciones obtiene un escenario poco beneficioso para la empresa.	

TRABAJO EN EQUIPO		
A	Genera propuestas, analiza y proyecta escenarios de acción grupales. Se caracteriza por su capacidad para visualizar competencias en sus compañeros y aprovecharlas para la consecución de los objetivos.	
B	Propicia el diálogo, intercambio de ideas e información entre los compañeros de trabajo. Mantiene un ambiente agradable y respetuoso de trabajo. Se caracteriza por su actitud participativa.	
C	Es muestra dispuesta para el desarrollo de actividades en grupos de trabajo. Se muestra atento por dar atención rápida a la información que le solicitan y que tiene relación directa con la consecución de objetivos grupales	
D	Prefiere trabajar aislado del equipo de trabajo, participando únicamente en la parte que lo involucra. Prioriza la atención y entrega de información de acuerdo a sus metas personales.	

RELACIONES DE NEGOCIOS		
A	<p>Establece rápidamente relaciones benéficas entre los diferentes actores del sector.</p> <p>Genera fuertes vínculos de negocios con los grupos de influencia del sector.</p> <p>Logra el apoyo y cooperación de las personas involucradas en el ámbito de su interés.</p>	
B	<p>Establece adecuadas relaciones con los diferentes actores del sector.</p> <p>Genera adecuados vínculos de negocios con los grupos de influencia del sector.</p> <p>Cuenta con el apoyo y cooperación de las personas necesarias para lograr los objetivos organizacionales.</p>	
C	<p>En ocasiones favorables o contextos específicos, cuenta con relaciones importantes dentro del sector.</p> <p>De igual manera, en contextos favorables puede contar con el apoyo y cooperación de personas influyentes en el sector.</p>	
D	<p>Le cuesta trabajo establecer buenas relaciones con los diferentes actores del sector.</p> <p>Se le dificulta contar con el apoyo y cooperación de las personas y grupos de interés del sector.</p>	

Cuestionario para establecer el grado de competencia requerida para el grupo de puestos Dos – Nivel Mandos Medios.

Área:	
Nombre del puesto:	

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer el orden de importancia, impacto y grado de desarrollo requerido de las competencias asociadas a su puesto. Para tal fin, entenderemos como competencia, la característica o comportamiento diferenciador que distingue el trabajo de una persona con relación a otra y que además, es medible y comprobable.

Esta evaluación se presentará en dos bloques para una mayor comprensión del mismo.

NOTA: Recuerde que este instrumento pretende evaluar el puesto que ocupa, no a usted, por lo que trate de ser lo más veraz y objetivo.

BLOQUE 1: Orden e Impacto de la Competencia

A continuación, se presenta la definición de 15 competencias, de las cuales usted deberá determinar el orden de importancia de las mismas para el desarrollo de su función (primera fila). Asimismo, deberá calificar con el número 1, la competencia que considere más importante, el 2 para la competencia que ocupa el segundo lugar de importancia, y así sucesivamente hasta llegar al número 15 que contendrá la competencia con menor importante o menos necesaria para su puesto. En caso de considerar que no aplica para su puesto, cancele con una raya. Por favor no deje ninguna casilla en blanco.

Posteriormente, en la segunda fila, deberá señalar con una “x” si considera que la competencia es clave o fundamental en el desarrollo de su puesto.

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,..15)	¿CLAVE? “x”
Liderazgo: Es la capacidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo. Implica la generación y promoción de un clima organizacional agradable. Proporcionan puntos de referencia y modelos a seguir dentro de su grupo de trabajo. Comprende la habilidad de influir en los demás, tanto en su comportamiento como en su forma de pensar.		
Trabajo en Equipo: Hace referencia al grupo de personas que trabajan juntas para la consecución de un objetivo común. Implica el deseo genuino de compartir y fortalecer los esfuerzos individuales, a fin de potencializar el resultado final. Requiere la habilidad de coordinación y clarificación de las aportaciones de los demás integrantes del equipo.		
Pensamiento Estratégico: es la capacidad de tomar información del medio, analizarla y convertirla en escenarios de acción encaminados al crecimiento o apertura de nuevos negocios o alianzas estratégicas.		
Capacidad de Planificación de Organización: Es la capacidad de fijar metas y prioridades, distribuir recursos y coordinar esfuerzos para la consecución de un objetivo. Involucra la formulación de planes, métodos o el uso de la lógica para la verificación de resultados.		
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y logro de un objetivo o interés común por un lado y en conflicto por otro. Capacidad para poder pensar en términos de ganar-		

ganar. Planificando soluciones centradas en el problema y no en la persona.		
Relaciones de Negocios: Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas de trabajo		
Tolerancia a la Presión: Nivel de habilidad o aptitud que puede mantener una persona para generar resultados satisfactorios cuando son alteradas las condiciones o factores normales de exigencia en las que realiza su trabajo.		
Pensamiento Analítico: Es la capacidad de descomponer un problema o una situación en sus partes más simples para analizarlas por separado, priorizarlas e identificar relaciones causales entre sí.		
Manejo de Relaciones Laborales: Es la capacidad para desarrollar, conducir y consolidar equipos de trabajo. Habilidad para coordinar diferentes estilos de colaboradores y encontrar la forma óptima para su manejo y motivación. Implica el desarrollo de la empatía y sensibilidad hacia los problemas de los demás. Involucra la creación de un ambiente laboral agradable.		
Adaptabilidad/ Flexibilidad: Se refiere a la habilidad y versatilidad que posee una persona para modificar su conducta o pensamiento en diferentes escenarios, contextos y situaciones según lo requiera el mismo medio. Implica la posesión de cierta flexibilidad para ajustarse a situaciones imprevistas, cambiantes o de un alto grado de incertidumbre.		
Resolución de Problemas: Es la capacidad de entender y organizar diferentes variables con el objetivo de idear y ejecutar soluciones para una determinada problemática, ya sea presente o futura, y que conlleva a la satisfacción del cliente o restauración del equilibrio organizacional.		
Temple: Capacidad de una persona para enfrentarse a una situación con serenidad cuando las condiciones no son favorables, presentar argumentos coherentes y salir adelante.		
Dinamismo: Capacidad para adecuarse al entorno, a las situaciones y condiciones cambiantes para salir triunfadores en toda ocasión. Implica la capacidad de autoevaluarse y ajustar su comportamiento conforme las exigencias del medio o de sus interlocutores.		

<p>Preocupación por el Orden, la Claridad y el Apego a Normas: Es la capacidad para presentar la información de una manera entendible y coherente para la consulta y manejo de los usuarios finales. Implica la habilidad para establecer una secuencialidad en la información y el seguimiento de procesos.</p>		
<p>Conocimiento de la Industria y el Mercado: Es la capacidad de mantenerse informado sobre las condiciones en que se desenvuelve el negocio, conocer las necesidades de los clientes y estar en continua innovación de los procesos de trabajo y de los productos.</p>		

BLOQUE 2: Determinación del Grado de Desarrollo de la Competencia

A continuación se presentan una serie de comportamientos asociados con la competencia a analizar de acuerdo a su experiencia en el puesto.

Se le solicita seleccione con una “x”, el bloque de comportamientos que mejor identifique el grado de exigencia que requiere la competencia en relación al puesto. En caso de que el puesto que usted ocupa no requiera la competencia, cancele con una raya la casilla correspondiente.

LIDERAZGO		
A	<p>Transmite y practica diariamente la misión, visión y objetivos organizacionales con su equipo de trabajo.</p> <p>Establece de manera participativa las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos departamentales.</p> <p>Promueve la existencia de canales de comunicación abiertos para la expresión de inquietudes y consulta de sus subalternos.</p>	
B	<p>Mantiene una constante revisión de los objetivos departamentales con el fin de asegurarse que están en función de la misión y visión.</p> <p>Proporciona las pautas de acción a seguir para la consecución de los objetivos organizacionales.</p> <p>Posee iniciativa para incluir a su equipo en propuestas de trabajo favorables.</p>	
C	<p>Realiza las acciones necesarias para lograr los objetivos departamentales.</p> <p>Prefiere realizar él, las actividades que tienen peso sobre la consecución de los objetivos departamentales.</p> <p>Mantiene comunicación con sus subalternos cuando la situación lo amerita.</p>	
D	<p>Continuamente requiere apoyo para redirigir los esfuerzos departamentales hacia los objetivos organizacionales.</p> <p>Se limita a definir las tareas a realizar para el logro de los objetivos departamentales.</p>	

TRABAJO EN EQUIPO		
A	<p>Posee deseo e interés genuino por el trato y trabajo con la gente.</p> <p>Se siente altamente identificado con el fin que persigue el equipo de trabajo.</p> <p>Favorece la integración de todos los miembros al equipo de trabajo.</p>	
B	<p>Procura una alta disposición para el trabajo y el trato con la gente.</p> <p>Se involucra activamente, para lograr el fin que persigue el equipo de trabajo.</p> <p>Promueve la participación y reconocimiento de los logros de los miembros del equipo.</p>	
C	<p>Mantiene una actitud favorable y está dispuesto a trabajar en equipo.</p> <p>Colabora en actividades del equipo cuando se requiere su ayuda.</p> <p>Procura establecer relaciones cordiales con el resto del equipo.</p>	
D	<p>Prefiere trabajar de manera individual e integrar posteriormente sus aportaciones al mismo.</p> <p>tiende a obstaculizar el trabajo de sus compañeros</p>	

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
A	<p>Percibe oportunidades de negocios en áreas que pasan desapercibidas para los demás. Analiza a profundidad la información y el entorno que lo rodea, creando escenarios exitosos de negocios.</p> <p>Encamina áreas de baja productividad hacia zonas más rentables.</p>	
B	<p>Presenta una inquietud natural hacia los negocios.</p> <p>Analiza la información y el entorno que lo rodea, proponiendo escenarios visionarios de negocio.</p> <p>Genera planes y estrategias de acción para el logro de los objetivos.</p>	
C	<p>Desarrolla los planes y programas exitosamente.</p> <p>Implanta las estrategias que se le proponen con gran habilidad y en el corto plazo. Se mantiene informado del entorno del negocio y brinda asesoría en este ámbito.</p>	
D	<p>Plantea de manera realista oportunidades de negocios, sin llegar a ser trascendentales.</p> <p>Administra y maneja el negocio cuando lo conoce. Sin embargo, cuando se trata de proyectos nuevos o innovadores, no es capaz de hacerlo.</p>	

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN		
A	<p>Organiza el trabajo del área potencializando el uso efectivo de los materiales y recursos.</p> <p>Prevé escenarios de acción y formula estrategias para encararlos.</p> <p>Dirige varios proyectos sin perder el control.</p>	
B	<p>Tiene un método de trabajo metódico, sistemático y organizado.</p> <p>Analiza la información para crear escenarios y planes de acción.</p> <p>Es capaz de coordinar diversos proyectos con asesoría de un coach.</p>	
C	<p>Posee un método de trabajo adecuado, sin embargo requiere de apoyo para reorganizarlo cuando surgen imprevistos.</p> <p>La distribución de recursos humanos y materiales la hace sobre la marcha, atendiendo las necesidades que se presentan.</p>	
D	<p>Tiene poco claras los objetivos y metas del área y del puesto.</p> <p>Se le dificulta trabajar sobre un esquema de tiempo especificado y organizado.</p>	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
A	<p>Alcanza eficazmente los objetivos previstos pese al entorno.</p> <p>Asume con estabilidad y compromiso los requerimientos y demandas de su puesto o función.</p> <p>Tolera imprevistos, oposición y desacuerdos en sus acciones o posturas.</p>	
B	<p>Logra concretar los objetivos previsto en tiempo y forma.</p> <p>Se responsabiliza y compromete verdaderamente con los objetivos requeridos. Maneja hábilmente los imprevistos y oposiciones que surjan.</p>	
C	<p>Su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno.</p> <p>Toma decisiones viscerales al momento de priorizar. Presenta un significativo grado de frustración al no poder controlar su entorno.</p>	
D	<p>Disminuye la calidad de su trabajo</p> <p>Presenta reacciones hostiles cuando se cuestiona su trabajo.</p> <p>Existe una pérdida importante de la productividad, hasta el momento que logra adaptarse al entorno.</p>	

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
A	<p>Delimita y prioriza efectivamente las variables involucradas en un problema.</p> <p>Analiza la información desde diferentes perspectivas.</p> <p>Propone soluciones precautorias a posibles problemáticas que puedan presentarse.</p>	
B	<p>Reúne y analiza la información necesaria para la resolución de problemas.</p> <p>Determina el efecto de las variables que intervienen en un problema.</p> <p>Genera soluciones óptimas para la problemática identificada.</p>	
C	<p>Se le dificulta el análisis y recolección de la información considerando diferentes enfoques.</p> <p>No logra visualizar por completo los efectos de las variables involucradas en el problema.</p> <p>Propone soluciones superficiales para la resolución de problemas.</p>	
D	<p>Proyecta una imagen cerrada y poco diplomática durante la resolución de problemas.</p> <p>Tiende a perder la objetividad y sobredimensionar los efectos de las variables involucradas en el problema.</p>	

Cuestionario para establecer el grado de competencia requerida para el grupo de puestos Tres – Nivel Administrativos

Área:	
Nombre del puesto:	

El presente cuestionario tiene la finalidad de establecer el orden de importancia, impacto y grado de desarrollo requerido de las competencias asociadas a su puesto. Para tal fin, entenderemos como competencia, la característica o comportamiento diferenciador que distingue el trabajo de una persona con relación a otra y que además, es medible y comprobable.

Esta evaluación se presentará en dos bloques para una mayor comprensión del mismo.

NOTA: Recuerde que este instrumento pretende evaluar el puesto que ocupa, no a usted, por lo que trate de ser lo más veraz y objetivo.

BLOQUE 1: Orden e Impacto de la Competencia

A continuación, se presenta la definición de 10 competencias, de las cuales usted deberá determinar el orden de importancia de las mismas para el desarrollo de su función (primera fila). Asimismo, deberá calificar con el número 1, la competencia que considere más importante, el 2 para la competencia que ocupa el segundo lugar de importancia, y así sucesivamente hasta llegar al número 10 que contendrá la competencia con menor importancia o menos necesaria para su puesto. En caso de considerar que no aplica para su puesto, cancele con una raya. Por favor no deje ninguna casilla en blanco.

Posteriormente, en la segunda fila, deberá señalar con una “x” si considera que la competencia es clave o fundamental en el desarrollo de su puesto.

COMPETENCIA	ORDEN (1,2,..10)	¿CLAVE? “x”
Preocupación por el Orden, la Claridad y el Apego a las Normas: Se relaciona con el deseo y la preocupación auténtica del trabajador por cumplir en tiempo, forma y claridad con las actividades asignadas. Involucra la habilidad para seguir e implementar normas y procedimientos de forma correcta.		
Adaptabilidad/ Flexibilidad: Se refiere a la habilidad y versatilidad que posee una persona para modificar su conducta o pensamiento en diferentes escenarios, contextos y situaciones según lo requiera el mismo medio. Implica la posesión de cierta flexibilidad para ajustarse a situaciones imprevistas, cambiantes o de un alto grado de incertidumbre.		
Responsabilidad/ Autonomía: Hace referencia a los sentimientos de pertenencia, respeto y contribución que deposita una persona en la organización, en favor de la consecución de los objetivos. Involucra el grado de compromiso y cooperación que posee un individuo para concluir una tarea individual o colectiva. En términos generales, es asumir las consecuencias y beneficios que generan los actos y decisiones personales.		
Capacidad de Aprendizaje: Se refiere a la capacidad que posee una persona para asimilar nuevos conocimientos de forma rápida y permanente para después integrarlos de manera eficiente en sus actividades laborales.		

<p>Pensamiento Analítico (Análisis de Problemas y Auditorías): Hace referencia a la habilidad que tiene una persona para establecer prioridades y organizar el trabajo mediante un criterio lógico y de sentido común; permitiéndole identificar, analizar ,discriminar, evaluar y coordinar o establecer conexiones entre datos importantes.</p>		
<p>Tolerancia a la Presión: Hace referencia a la habilidad que posee una persona para seguir desempeñándose con eficacia en situaciones que involucran periodos de tiempo muy reducidos, altos estándares de calidad o exigencia en los resultados obtenidos.</p>		
<p>Desarrollo de Comunicaciones/ Comunicación Efectiva: Se refiere a la capacidad de poder expresar de forma clara, coherente y precisa las inquietudes, peticiones y necesidades laborales, independientemente del nivel organizacional en el que interactúe.</p>		
<p>Negociación: Se refiere a la habilidad que posee una persona para obtener las condiciones más favorables, o mediar los impactos negativos, en una situación donde se interponen dos intereses contrarios. También implica la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y el logro de los objetivos.</p>		
<p>Seguimiento de Instrucciones: Hace referencia a la capacidad de una persona para atender una serie de instrucciones y especificaciones que le permitirán enfrentar o concluir con éxito una tarea. También incluye la iniciativa y creatividad que se aplica en la realización de una tarea.</p>		
<p>Trabajo en Equipo: Es la capacidad para trabajar hacia una meta común, en forma organizada y eficiente. Para este grupo de administrativos, el trabajo en equipo involucra la comprensión y empatía sobre el hecho de como repercuten o benefician las acciones individuales en la consecución de los resultados grupales.</p>		

BLOQUE 2: Determinación del grado de desarrollo de la competencia

A continuación se presentan una serie de comportamientos asociados con la competencia a analizar de acuerdo a su experiencia en el puesto.

Se le solicita seleccione con una “**x**”, el bloque de comportamientos que mejor identifique el grado de exigencia que requiere la competencia en relación al puesto. En caso de que el puesto que usted ocupa no requiera la competencia, cancele con una raya la casilla correspondiente.

ADAPTABILIDAD/ FLEXIBILIDAD		
A	Es reconocido por la flexibilidad que posee para adecuar su comportamiento y plan de acción cuando se presentan situaciones cambiantes, imprevistas o que involucren un alto grado de incertidumbre.	
B	Mantiene una actitud abierta, cooperativa y flexible cuando es necesario cambiar el curso de acción que se estaba siguiendo. Se caracteriza por poseer una personalidad versátil y moldeable en diferentes situaciones y circunstancias.	
C	Se le dificulta adaptarse rápidamente a nuevos escenarios cuando las condiciones del medio involucran una alta incertidumbre. Su versatilidad en escenarios cambiantes.	
D	Tiende a la desorganización y frustración cuando cambian repentinamente las variables del medio en que se desarrolla. Mantiene una actitud rígida y una alta resistencia cuando se requiere hacer de forma diferente las cosas.	

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		
A	<p>Se caracteriza por poseer una gran capacidad natural para el aprendizaje.</p> <p>Aplica conocimientos empíricos y de deducción en la realización de sus actividades.</p> <p>Es autodidacta.</p>	
B	<p>Manifiesta un continuo deseo por aprender sobre las tareas que se llevan a cabo en su área.</p> <p>Tiende a comprender y realizar con buena calidad nuevas tareas en el mediano plazo.</p>	
C	<p>Aprende y ejecuta nuevas tareas en tiempo promedio.</p> <p>Tiende a buscar nuevos conocimientos sólo cuando su puesto o actividades se lo exigen.</p>	
D	<p>Se le dificulta adquirir e implementar nuevos conocimientos.</p> <p>El tiempo que tarda en incorporar nuevos conocimientos tiende a ser largo y de baja productividad.</p> <p>Presenta resistencia cuando se le quiere capacitar.</p>	

TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
A	<p>Tiene la habilidad para sacar adelante el trabajo encomendado aún cuando se le presenten situaciones problemáticas o desviaciones imprevistas.</p>	
B	<p>Reacciona con prontitud y tiene disposición para trabajar inmediatamente cuando las condiciones del trabajo presentan una exigencia mayor a la habitual.</p> <p>Mantiene un buen nivel de productividad a pesar de que las condiciones de trabajo habituales cambien o se presenten problemas.</p>	
C	<p>Su nivel de productividad tiende a decaer cuando las condiciones de trabajo implican un esfuerzo mayor a lo habitual.</p> <p>En condiciones muy demandantes de trabajo, su trato hacia compañeros puede volverse hostil o poco cortés.</p>	
D	<p>Actúa reaccionariamente y de una manera hostil cuando las condiciones habituales de trabajo cambian.</p> <p>Tiende a presentar reacciones físicas o enfermarse cuando los niveles de exigencia de su trabajo se elevan.</p>	

DESARROLLO DE COMUNICACIONES (COMUNICACIÓN EFECTIVA)		
A	<p>La información que genera, se caracteriza por ser precisa, entendible y sustancial para quien la requiere.</p> <p>Posee un buen grado de entendimiento de las demás áreas con las que interactúa.</p>	
B	<p>La claridad y calidad con las que se expresa de forma oral o escrita es adecuada.</p> <p>Es capaz de interactuar y trabajar de forma eficiente con otros miembros de la organización.</p>	
C	<p>Los reportes e información que genera son aceptables; sin embargo, requieren una revisión previa antes de ser difundidos.</p> <p>Mantiene una comunicación e interacción adecuada con los miembros de la organización.</p>	
D	<p>Los reportes que genera, tienden a ser muy concretos o limitados en la presentación de la información que se le solicita.</p>	

SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES		
A	<p>Cuando se le asigna la realización de una tarea, generalmente excede las expectativas.</p> <p>Posee iniciativa y creatividad para resolver problemas y atender tareas con resultados favorables.</p>	
B	<p>Cuando se requiere seguir instrucciones exactas, suele ser muy puntual en su cumplimiento y aplicación.</p> <p>Su desempeño en general puede ser considerado como bueno.</p>	
C	<p>Requiere instrucciones claras y sencillas para realizar adecuadamente el trabajo.</p> <p>Es necesario reafirmar las instrucciones y supervisar ocasionalmente como está realizando el trabajo.</p> <p>No existen quejas acerca de su desempeño.</p>	
D	<p>Se le dificulta seguir instrucciones y pedir ayuda.</p> <p>Requiere una constante supervisión hasta que domina la actividad.</p>	

TRABAJO EN EQUIPO	
A	<p>Genera propuestas, analiza y proyecta escenarios de acción grupales.</p> <p>Facilita la comunicación, el análisis y discusión de ideas.</p> <p>Tiene plena consciencia de la importancia de sus actividades para el buen funcionamiento de la organización.</p> <p>Se caracteriza por su disposición para brindar apoyo complementario en caso de ser requerido.</p> <p>Se caracteriza por su espíritu de cooperación y mentalidad proactiva.</p>
B	<p>Mantiene una actitud servicial hacia los demás.</p> <p>Propicia el diálogo, intercambio de ideas e información entre los compañeros de trabajo.</p> <p>Considera que su trabajo es útil y se enorgullece de ejecutar el mismo.</p> <p>Posee un alto grado de compromiso en la ejecución y conclusión a tiempo de las actividades que se le encomiendan.</p> <p>Atiende las propuestas, inquietudes y dudas de sus compañeros de trabajo.</p>
C	<p>Es muestra dispuesto para el desarrollo de actividades en grupos de trabajo.</p> <p>Se muestra atento por dar atención rápida a la información que le solicitan y que tiene relación directa con la consecución de objetivos grupales.</p> <p>Cuando tiene que interactuar con un grupo de trabajo, se desenvuelve de manera satisfactoria.</p> <p>Puede laborar tiempo extra cuando las condiciones y actividades de trabajo lo requieren.</p> <p>Es capaz de solventar situaciones conflictivas o fuera de planeación con éxito.</p>
D	<p>Prefiere trabajar aislado del equipo de trabajo, participando únicamente en la parte que lo involucra.</p> <p>Prioriza la atención y entrega de información de acuerdo a sus metas personales.</p> <p>Sus relaciones interpersonales en el trabajo, se caracterizan por ser conflictivas y poco amistosas.</p> <p>Se desenvuelve mejor en actividades que implican el trabajo individual.</p> <p>Se le dificulta aplicar manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo.</p>

NOTA BIOGRAFICA

**JINNA
CARRANZA
RODRIGUEZ**

Nacida el 12 de Enero del año en Huánuco 1986, actualmente Bachiller, egresada en el año 2008 de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan , actualmente vengo laborando en la empresa DMS PERU SAC, como Jefe de Recursos Humanos

Trayectoria Profesional

La trayectoria profesional se detalla en el cuadro que se presenta a continuación.

EXPERIENCIA PROFESIONAL	
Jefe de Recursos Humanos DMS PERU SAC	06.08.2014 – Hasta la fecha
Freelance Asesoría Implementación Manuales RRHH LA MURALLA INVERSIONES	Feb 2014 – Jul 2014
Analista de Remuneraciones HAUG SA	16.11.2012 al 05.01.2014
Encargada de Recursos Humanos PLASTICOS DE INGENIERIA SAC	01.04.2011 al 15.11.2012

FORMACIÓN	
Educación Superior – Grado obtenido: Bachiller Ingeniería Industrial Universidad Nacional Hermilio Valdizan	25.08.2010
Educación Secundaria I.E. SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO	Año 1997 - Año 2001

DIPLOMADOS	
Diplomado en Recursos Humanos Universidad San Martín de Porres	Jul 2012 – May 2013

SEMINARIOS	
Administración del Factor Humano por Competencias UPC	Nov 2014 – Dic 2014
Legislación Laboral AM BUSINNES SAC	Oct 2013
Gestión de Indicadores ISIL	Abr 2013
Desarrollo Organizacional AELE	Set 2012
Planilla Electrónica AELE	Jun 2012
Gestión de Remuneraciones y Compensaciones AMB BUSINNES SAC	Ago 2011

ACTA DE APROBACIÓN