

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Validación de competencias para el personal de mando
medio en una empresa del sector hidrocarburo**

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Modalidad Perfeccionamiento Profesional

AUTOR

Antonio José ROJAS DEL AGUILA

ASESOR

Félix HUARI EVANGELISTA

Lima, Perú

2018

Contenido

1. Introducción	3
2. Planteamiento del problema	4
2.1 Identificación del problema	4
2.2 Formulación del Problema General	4
2.3 Problemas Específicos	5
2.4 Justificación de la investigación.....	5
3. Objetivos	6
3.1 Objetivo General.....	6
3.2 Objetivos Específicos.....	6
3.3 Hipótesis General	6
3.4 Hipótesis específicas	7
4. Marco Teórico	8
4.1. Evolución de las Competencias	8
4.2. Definición de Competencias	11
4.3. Competencias Esenciales.....	18
4.4 Competencias Laborales.....	21
5. Población	23
6. Presupuesto	23
7. Información inicial.....	23
8. Metodología.....	25
8.1 Entrevista Individual	25
8.2 Dinámica grupal.....	26
8.3 Test de Personalidad	26
8.4 Formación profesional	26
8.5 Experiencia laboral.....	27
8.6 Diccionario de Competencias	27
8.6.1. Competencias Genéricas	27
8.6.2. Competencias Específicas.....	28
9. Análisis de Resultados Generales.....	31
9.1 Perfil de los trabajadores evaluados con el DISC	31
9.2 Desarrollo de las competencias	32

9.2.1.	Competencias Genéricas	32
9.2.2.	Competencias Específicas	39
9.2.3.	Resumen de información	49
9.3	Formación y Experiencia.....	51
9.3.1.	Analistas.....	51
9.3.2.	Empleados y Secretarias	51
10.	Conclusiones y Recomendaciones.....	51
10.1	Conclusiones.....	51
10.2	Recomendaciones.....	53
I.	Referencias Bibliograficas.....	54

Índice de Cuadros y Figuras

Cuadros

1	Cuadro N° 1: Enfoque de Competencias.....	10
2	Cuadro N°2: Escala de Valoración de competencias.....	25
3	Cuadro N° 3: Escala de Valoración Formación Profesional – Analistas.....	27
4	Cuadro N°4: Escala de Valoración Formación Profesional – Empleados y Secretarias.....	27
5	Cuadro N°5: Escala de Valoración Experiencia Laboral.....	27
6	Cuadro N°6: Participación del Personal.....	31
7	Cuadro N°7: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Ética.....	33
8	Cuadro N°8: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Mejora Continua.....	34
9	Cuadro N°9: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Orientación al Cliente.....	35
10	Cuadro N°10: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Consecución de Resultados.....	36
11	Cuadro N°11: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Comunicación Asertiva.....	37
12	Cuadro N°12: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Trabajo en Equipo.....	38
13	Cuadro N°13: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Conocimiento Técnico.....	39

14 Cuadro N°14: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Trabajo de Campo.....	40
15 Cuadro N°15: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Innovación.....	41
16 Cuadro N°16: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido Visión Holística.....	42
17 Cuadro N°17: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Proactividad.....	43
18 Cuadro N°18: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Capacidad para hacer el Trabajo por nivel	44
19 Cuadro N°19: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido –Habilidad Analítica.....	45
20 Cuadro N°20: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Capacidad de Síntesis.....	46
21 Cuadro N°21: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Razonamiento Numérico.....	47
22 Cuadro N°22: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Marco Legal o Normativo.....	48
23 Cuadro N° 23: Resumen Resultados Competencias Genéricas.....	49
24 Cuadro N° 24: Resumen Resultados Competencias Específicas.....	50
25 Cuadro N°25: Resultados Formación y Experiencia - Analista Gráfico..	51
26 Cuadro N°26: Resultados Formación y Experiencia – Empleados/Secretarias.....	51

Figuras

1	Gráfico N° 1: Mapa de Procesos.....	4
2	Gráfico N° 2: Evolución de las Competencias.....	11
3	Gráfico N° 3: Modelo del Iceberg	13
4	Gráfico N° 4: Competencias Esenciales.....	21
5	Gráfico N°5: Perfil del Personal	32
6	Gráfico N°6: Valoración de Ética por nivel.....	33
7	Gráfico N°7: Valoración de Mejora Continua por nivel.....	34
8	Gráfico N°8: Valoración de Orientación al Cliente por nivel.....	35
9	Gráfico N°9: Valoración de Consecución de Resultados por nivel.....	36
10	Gráfico N°10: Valoración de Comunicación Asertiva por nivel.....	37
11	Gráfico N°11: Valoración de Trabajo en Equipo por nivel.....	38
12	Gráfico N°12: Valoración de Conocimiento Técnico por nivel.....	40
13	Gráfico N°13: Valoración de Trabajo de Campo por nivel.....	41
14	Gráfico N°14: Innovación por nivel.....	42
15	Gráfico N°15: Visión Holística por nivel.....	43
16	Gráfico N°16: Proactividad por nivel.....	44
17	Gráfico N°17: Capacidad para hacer el Trabajo por nivel.....	45
18	Gráfico N°18: Habilidad Analítica por nivel.....	46
19	Gráfico N°19: Capacidad de Síntesis por nivel.....	47
20	Gráfico N°20: Razonamiento Numérico por nivel.....	48
21	Gráfico N°21: Marco Legal o Normativo por nivel.....	49

Resumen

El concepto de competencia se refiere a la característica personal que se deriva en un comportamiento observable y que es medible, este comportamiento es el resultado del conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes que tiene la persona y que le permitirá tomar decisiones en una situación determinada, realizar un trabajo exitoso y lograr un desempeño sobresaliente en el cumplimiento de objetivos.

Estas competencias deben ser diferentes, dependiendo del nivel jerárquico que ocupe la persona en una organización, el empoderamiento que tenga, el tipo de tarea que realice o la especialización del puesto.

Por lo antes expuesto, se deduce que el estudio realizado por la Empresa en cuanto a validar las competencias del personal operativo, fue realizado predefiniendo el nivel requerido de desarrollo considerando su posición en la organización (analistas, empleados y secretarias). Es preciso indicar que, siendo el trabajo del equipo (10 trabajadores) solo el de validar las competencias del personal mas no definir el grado de desarrollo que deberían tener las mismas.

El estudio muestra que hay un gran porcentaje del personal que, al menos, cumple con el nivel mínimo requerido de competencias para su puesto de trabajo. Con lo cual, las brechas entre el perfil de puesto y los trabajadores no

son tan grandes; sin embargo, a fin de minimizarlas se debe elaborar un plan de mejora; asimismo, los trabajadores con resultados sobresalientes podrían ser considerados para futuras promociones.

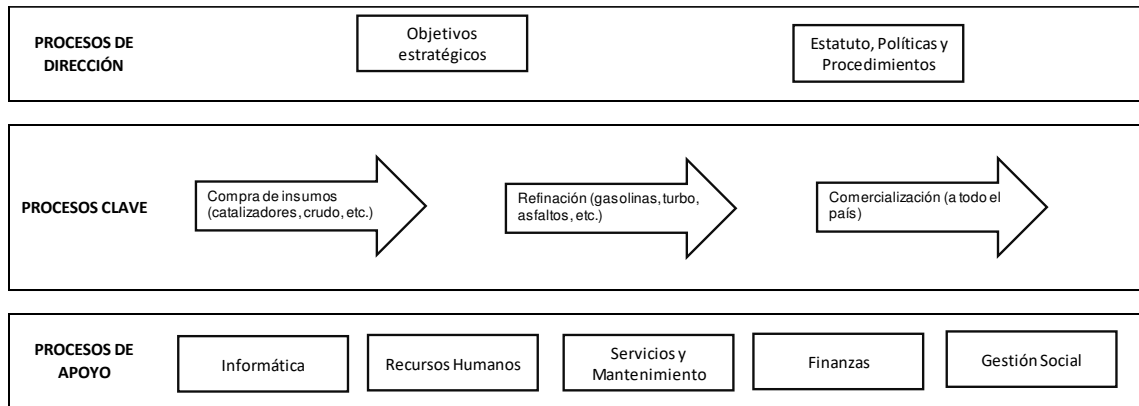
1. Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad identificar el cumplimiento de las competencias del personal operativo (analistas, empleados y secretarias) de una empresa del sector hidrocarburos (dedicada al transporte, refinación y distribución de combustibles), respecto a lo requerido en su perfil de puesto; haciendo uso de herramientas como entrevistas individuales, dinámicas grupales y test de personalidad.

Cabe señalar, que los analistas y empleados son de las diversas áreas de la empresa, tales como: finanzas, planeamiento, recursos humanos, refinación, comercial, entre otros; toda vez que el estudio de validación tenía como alcance todo el personal.

Para ello, fue necesario que el equipo de trabajo recorra todas las instalaciones de la Empresa a lo largo del país (5 sedes y 18 plantas de ventas), permitiendo observar las distintas realidades de los trabajadores en su respectiva localidad.

GRÁFICO N° 1: MAPA DE PROCESOS



Fuente: Elaboración Propia

2. Planteamiento del problema

2.1 Identificación del problema

Como parte de la mejora continua se actualizaron las descripciones de puesto de la Empresa (información de uso interno) y se definieron las competencias genéricas y específicas; ante ello, las competencias anteriormente consideradas en las descripciones quedaron desfasadas; toda vez que se buscó migrar hacia un nuevo modelo organizacional, producto del estudio previo realizado por una consultora, realizó la validación de competencias para el personal de Dirección (Gerentes, Sub Gerentes y Jefes).

2.2 Formulación del Problema General

¿La validación de las competencias generéricas y específicas del personal operativo en una empresa del sector hidrocarburos, permitirá

identificar la brecha entre lo requerido por el perfil del puesto y el puntaje obtenido por el trabajador?

2.3 Problemas Específicos

- ¿Elaborar un Plan de Capacitación permitirá cerrar las brechas entre lo requerido por el perfil de puesto y el puntaje obtenido por los trabajadores?
- ¿Los resultados obtenidos permitirán identificar al personal promovible?
- ¿Se podrá identificar al personal que de acuerdo a sus competencias, podría ser reubicado en otro puesto?

2.4 Justificación de la investigación

En los últimos años se ha puesto énfasis en la importancia de potenciar las competencias del personal, considerándose un proceso tan clave como el potenciar sus conocimientos. En ese sentido, en empresas del sector hidrocarburos cuya complejidad es elevada debido a los diversos procesos que manejan, tanto de refinación (craqueo catalítico, destilación primaria, procesamiento de asfaltos, etc.) como administrativos (financieros, contables, gestión de personas entre otros), se hace necesario validar las competencias del personal de mando operativo, a fin de corroborar si las mismas están en línea con lo que requiere el perfil del puesto.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Validar las Competencias del Personal de mando operativo (a través de entrevistas personales, dinámicas grupales y test de personalidad), a cargo del equipo de trabajo designado por la Empresa, a fin de identificar la brecha entre lo requerido por el perfil de puesto y el puntaje obtenido por los trabajadores.

3.2 Objetivos Especificos

- Elaborar un Plan de Capacitación para cerrar las brechas entre lo requerido por el perfil de puesto y el puntaje obtenido por los trabajadores.
- Identificar al personal promovible, con base a los resultados obtenidos
- Identificar al personal que de acuerdo a sus competencias podría ser reubicado en otro puesto.

3.3 Hipótesis General

La validación de las competencias del personal de mando operativo, identifica la brecha entre lo referido por el perfil de puesto y el puntaje obtenido por el trabajador.

Las variables que intervienen son las siguientes:

- Variable Independiente: Validación de Competencias.
- Variable Dependiente: Indentificación de brechas.

3.4 Hipótesis específicas

- El Plan de Capacitación permitirá cerrar las brechas entre lo querido por el perfil de puesto y el puntaje obtenido por los trabajadores.
- Con base a los resultados obtenidos, se identificarà al personal promovible.
- Se identificarà al personal que, de acuerdo a la validación de sus competencias, podrá ser re ubicado.

4. Marco Teórico

4.1. Evolución de las Competencias

La Gestión por Competencias se enmarca bajo tres enfoques en base a los cuales se desarrollaron modelos propuestos, que fueron evolucionando en el tiempo, dichos enfoques son los siguientes: funcionalista, constructivista y conductista.

Arbaiza (2011)¹ precisa que el enfoque funcionalista se origina en Gran Bretaña; teniendo dicho enfoque como objetivo, identificar que elementos contribuyen al logro de objetivos, mediante el análisis de las funciones del proceso productivo, funciones básicas y la relación con el desempeño profesional.

La autora menciona que en este modelo la competencia está relacionada a un desempeño exitoso, analizando las funciones o tareas fundamentales y los elementos que tienen relación con la consecución de resultados.

El enfoque constructivista, desarrollado en Francia, analiza la relación entre el trabajo y la formación o desarrollo del colaborador; es decir, entre las tareas realizadas y la identificación de las habilidades o aptitudes que tiene en el desarrollo laboral.

Precisa la autora que, este enfoque tiene un aporte metodológico pues tiene criterios “*constructivistas participativos*”. Se plantea una diferencia entre aptitudes que caracterizan al colaborador y los rasgos

¹ Arbaiza (2011). Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un modelo alternativo. Buenos Aires: CengageLearning.

y competencias que son las aptitudes y conocimiento y como se aplican a situaciones concretas.

Arbaiza (2011)² señala que el enfoque conductista, desarrollado en Estados Unidos, analiza las características internas de la persona y como éstas guardan relación con su desempeño superior en la empresa.

Precisa que estudia el comportamiento de los colaboradores en el trabajo y que conductas hay que mejorar, para ello se identifican que competencias la persona debe tener para que realice un desempeño eficaz superior, luego se elaboran planes de acción para el desarrollo de las conductas que debe tener y que le permitan alcanzar el nivel superior esperado

Las principales características de los tres enfoques expuestos son los siguientes:

² Arbaiza (2011). Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un modelo alternativo. Buenos Aires: CengageLearning.

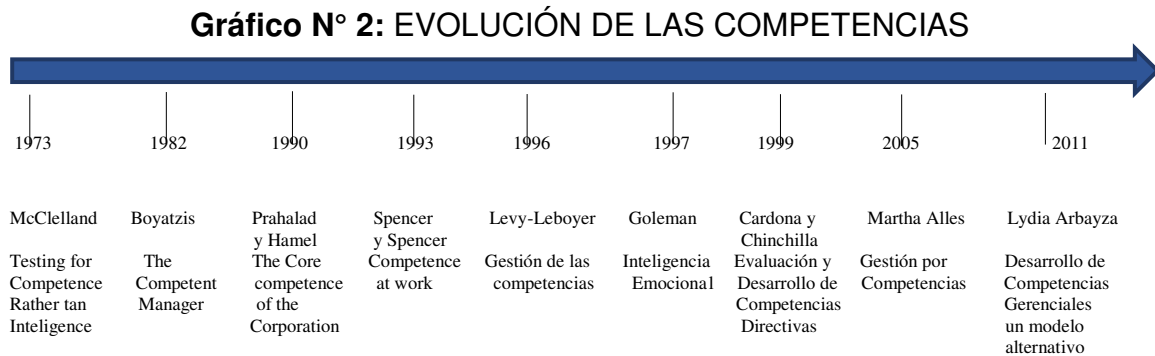
Cuadro N° 1: ENFOQUE DE COMPETENCIAS

Modelo	Origen	Concepto de Competencia	Características
<i>FUNCIONALISTA</i>	Gran Bretaña	Es la capacidad de realizar tareas, capacidad de desempeño	La persona realiza funciones de la ocupación. Énfasis en el resultado
<i>CONSTRUCTIVISTA</i>	Francia	Es la unión de conocimientos y experiencias laborales	Capacidad de hacer de la persona en un contexto determinado para lograr el resultado Análisis participativo
<i>CONDUCTISTA</i>	Estados Unidos	Atributos personales, con los que se obtiene un desempeño superior	Características que tiene una persona con desempeño efectivo y/o superior

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Definición de Competencias

A continuación, se presenta, lo que señalan estudiosos de la materia y cómo ha sido su evolución en el tiempo:



Fuente: Elaboración Propia

Las primeras investigaciones en término de competencias son planteadas por McClelland (1973)³, en su Estudio de la Motivación Humana, mencionalas necesidades motivacionales de logro, poder y pertenencia. Señala, entre otros aspectos, que los test académicos o de conocimientos no predicen un desempeño superior o exitoso en el trabajo, sus investigaciones precisan que los rasgos de personalidad, motivaciones, expresados en comportamientos sí permiten observar un rendimiento.

Boyatzis (1982)⁴ señala que las competencias son características internas y que en un determinado puesto de trabajo van a influir en el

³ McClelland (1973). Pruebas de competencia más que de inteligencia. *American Psychologist*, 28, 1-14.

⁴ Boyatzis (1982). *La administración de competencia: Un modelo para una performance efectiva*. Nueva York: Willey.

desempeño. Se refiere a características que permiten al colaborador tener un comportamiento con resultados que sobresalen.

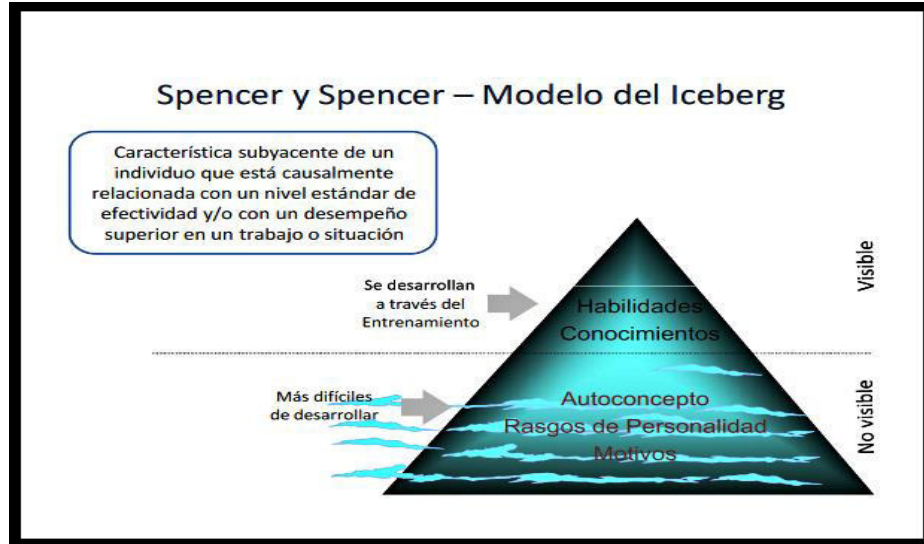
Prahalad y Hamel (1990)⁵ se refieren puntualmente a la competencia esencial, precisando que es importante su desarrollo, ya que es la que da un determinado valor que contribuiría al éxito de la organización. Con esta conceptualización presenta una distinción entre competencia esencial y la que no lo es; además, le da una valoración estratégica y una ventaja a nivel del mercado.

Spencer y Spencer (1993)⁶ mencionan que la competencia tiene que ver con un nivel de efectividad en una situación o trabajo, siendo característica interior de la persona, precisan que la competencia “*es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación*”. Al señalar el término subyacente, puntualizan que está referido a la personalidad y a una parte profunda de ésta que le permite, ante diversos desafíos, una conducta y le da una valoración dentro de un estándar, al determinar si está bien realizada o no. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

⁵ Prahalad y Hamel (1990). La competencia esencial de la corporación. Harvard Business Review.

⁶ Spencer, L. y Spencer, S. (1993) Competencias en el trabajo, modelos para una performance superior. USA: John Wiley & Sons, Inc.

GRÁFICO N°3: MODELO DEL ICEBERG



Fuente: Spencer y Spencer (1993)

Spencer y Spencer (1993)⁷ también especifican que son cinco los elementos que conforman la competencia:

- Rasgos: influyen en una acción, pueden ser naturales, físico y estables.
- Autoconcepto: son las acciones que realiza una persona, está influenciada por su sistema de valores, su autoimagen, la percepción que tienen los demás de ella y sus actitudes respecto a la vida.
- Motivos: vienen a ser las razones y deseos profundos que impulsan y guían la conducta de las personas.
- Conocimientos: es toda la información que se posee o se consiguió y que sirve para conseguir los resultados propuestos.

⁷Spencer, L. y Spencer, S. (1993) Competencias en el trabajo, modelos para una performance superior. USA: John Wile&Sons, Inc.

- Destrezas: es la pericia en las habilidades propias de una persona que permiten la ejecución efectiva y casi automática de una tarea.

En el Gráfico N° 3 se observa que, en la competencia, tanto las destrezas o habilidades y el conocimiento, son características que están visibles y se pueden desarrollar; en cambio, los rasgos, motivos y autoconceptos no son visibles y por lo tanto más difíciles de identificar, sin embargo, influyen en la conducta.

Respecto a la categorización de las competencias, los autores describen que hay dos categorías: la de umbral que son esenciales para un trabajo eficaz; y, las distintivas que permiten distinguir el desempeño de una persona con relación a otra.

Lévy-Leboyer (1996)⁸ señala que las competencias permiten que una persona sea más eficaz en una determinada situación, al poner en práctica sus aptitudes, conocimiento y personalidad, y que sea observable a través de su comportamiento.

Goleman (1997)⁹ señala que el conocimiento adquirido sobre inteligencia emocional permite conocer emociones y sentimientos y con base en ese conocimiento lograr su mejor administración.

⁸ Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

⁹ Goleman (1997). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairos.

Este autor también menciona que las competencias están vinculadas con el autoconocimiento y las habilidades sociales, las que están relacionadas con:

- Autoconocimiento, tanto de las emociones como la autoevaluación de fortalezas y debilidades con actitud crítica, para mejorar y asumir de forma clara la responsabilidad de lo que se hace.
- Autocontrol, en el manejo de emociones, estados de ánimo y sobre todo en el dominio de impulsos que permitan tomar en forma adecuada y óptima las decisiones en las diversas situaciones que se presentan.
- Automotivación, enfocada en la iniciativa y compromiso, y en que los motivos y deseos de realizar determinada tarea provienen de la misma persona y no de incentivos externos.
- Empatía, al entender y comprender lo que sienten las otras personas colocándose en su lugar y ayudándolos.
- Socialización, es el grado de apertura para poder establecer relaciones con las personas con las que interactúas, para poder inspirar y dirigir equipos con una comunicación asertiva.

Cardona y Chinchilla (1999) ¹⁰ señalan que las competencias desarrolladas “*son conductas que se pueden observar*” y son *continuas en el tiempo*, y permiten el éxito en su función.

¹⁰ Cardona, P. y Chinchilla, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. Harvard Deusto Review.

Cañizares (2015)¹¹ en su artículo *¿Qué son las competencias?* precisa que es la capacidad para hacer. Menciona que esta capacidad se deriva de poseer conocimientos, conocer técnicas para ponerlos en práctica, desarrollar habilidades necesarias para utilizarlas con eficacia.

Alles (2012)¹² en relación a las competencias refiere que son *“las características, resultado de comportamientos, las que ocasionan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Precisa que cada puesto de trabajo podría tener diferentes características dependiendo de la empresa o mercado”*. Realiza una taxonomía de las competencias por niveles: ejecutivas, intermedias e iniciales. También, precisa la autora que los colaboradores deben tener las competencias y conocimientos necesarios para ese cargo, lo que les permitirá tener un alto desempeño.

Arbaiza (2011)¹³ señala que Pasco, Cepeda y Pinto en el año 2002, mencionan que la competencia, actualmente, se conceptualiza como la capacidad que se tiene para realizar con eficacia, eficiencia y satisfacción alguna situación de la realidad de esa persona, precisando que la competencia, según esta definición, tiene dos

¹¹ Cañizares, O. (2015). Competencias e Inteligencia Emocional. Recuperado de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/6647-competencias>.

¹² Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias. Buenos Aires: Ed. Granica.

¹³ Arbaiza L. (2011). Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un Modelo Alternativo. Buenos Aires: Ed. CengageLearning.

elementos: el “*conocimiento*”, relacionado “*al saber que y saber cómo se aprende*”, y la “*actitud*”, referido al “*por qué y para qué se aprende*” está en el plano de los que son los intereses y valores de la persona.

Louffat (2013)¹⁴ señala que *las competencias* son un conjunto de “*habilidades, conocimientos y actitudes*”, que generan valor tanto en el aspecto económico, como en lo social; asimismo, que en este contexto existe un conocimiento, habilidad y actitud en el ámbito organizacional como personal y que la suma de estos factores determinará tanto la productividad personal como organizacional.

Se puede inferir, de acuerdo a lo citado por los autores mencionados, como concepto de competencia a la característica personal que se deriva en un comportamiento observable y que es medible, este comportamiento es el resultado del conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes que tiene la persona y que le permitirá tomar decisiones en una situación determinada, realizar un trabajo exitoso y lograr un desempeño sobresaliente en el cumplimiento de objetivos. Estas competencias deben ser diferentes, dependiendo del nivel jerárquico que ocupe la persona en una organización, el empoderamiento que tenga, el tipo de tarea que realice o la especialización del puesto.

¹⁴ Louffat, E. (2013). Administración de Equipos Humanos. Buenos Aires, Ed. Cengage Learning.

Asimismo, podemos señalar que en las diversas conceptualizaciones se aprecian términos relacionados a características subyacentes o intrínsecas, conductas o comportamientos observables, el término medible en relación a un desempeño alto o exitoso, a una actividad concreta al referirse a una función o un puesto determinado.

4.3. Competencias Esenciales

Según lo señalado por Louffat (2013)¹⁵ las empresas deben identificar y definir qué competencias debe tener la organización a nivel estratégico para la creación de su ventaja competitiva, competencias que deberá desarrollar en sus colaboradores para la sostenibilidad de dicha ventaja competitiva. Estas competencias son conocidas como esenciales, organizacionales o centrales.

Las competencias esenciales u organizacionales o centrales, también conocidas como *corecompetences*, son fuente de ventaja competitiva para las empresas, con las cuales, las empresas buscan la diferenciación de sus competidores directos.

Asimismo, refiere a Fernández, quien señala que una característica de la empresa se convierte en competencia esencial cuando cumple

¹⁵ Louffat, E. (2013) Administración de Equipos Humanos. Buenos Aires, Ed. Cengage Learning.

cuatro requisitos: *“institucionalizada, colectiva, inimitable y duradera”*.

Precisa que es:

- Institucionalizada, cuando es reconocida por la mayoría de los grupos de interés.
- Colectiva, cuando es interiorizada y ejecutada por todos los que integran la organización, sin importar cuál es el nivel que tengan en la empresa.
- Inimitable, cuando no puede ser copiada con facilidad, ya que marca la diferenciación.
- Duradera, ya que con el transcurrir del tiempo la competencia esencial se consolidará y posicionará.

Según señala Hernández (2001)¹⁶ el interés en el pensamiento estratégico está basado en la importancia que tienen *“los recursos y capacidades de la empresa como base de su estrategia”*.

Asimismo, se refiere a Edith Penrose, quien precisa que los recursos gerenciales como experiencia y conocimiento dentro de la empresa, tienen relevancia en la definición de las competencias esenciales, ya que esto permitirá que se optimice el uso de los otros recursos existentes.

¹⁶Hernández (2001) en su artículo La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial.

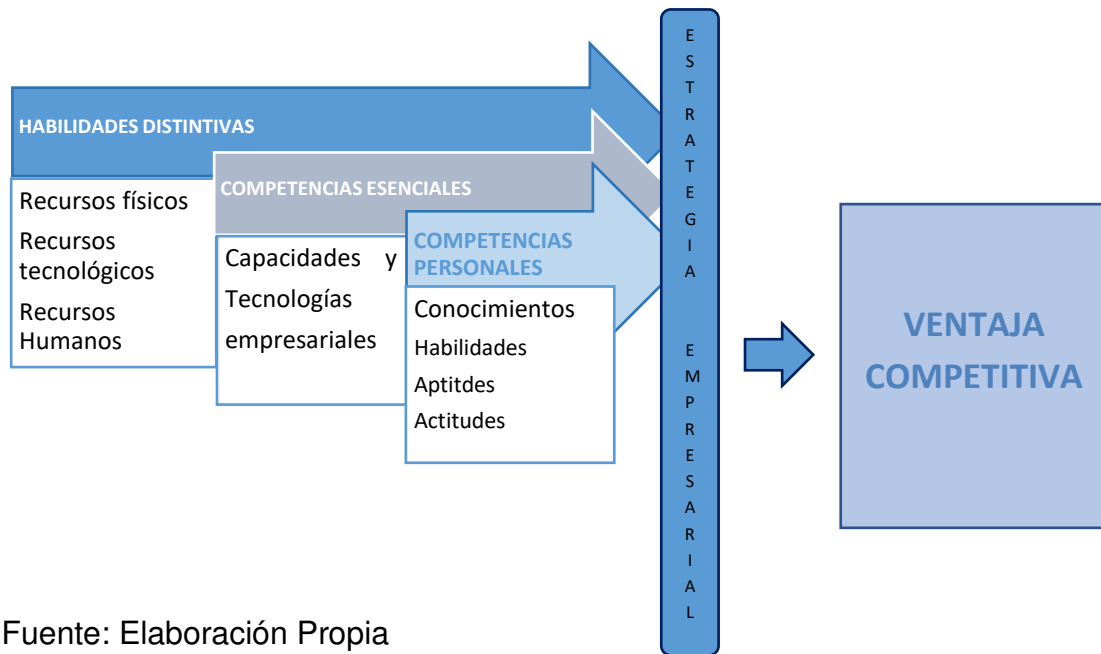
Según esta autora los recursos con los que cuenta la empresa pueden ser físicos, tecnológicos o humanos y forman los activos disponibles y controlables de la empresa. Así, los recursos y capacidades con los que cuenta la organización, van a formar las habilidades distintivas de la empresa, es decir, son las capacidades internas que van a ser la base de las habilidades esenciales u organizacionales, las que a su vez van a dar dirección a la estrategia empresarial (Penrose, 1959 citada por Hernández, 2001).

Prahalad y Hamel (1990)¹⁷ señalan como competencia esencial al *“conjunto de capacidades y tecnologías que permiten a una empresa ofrecer un determinado beneficio a los clientes”* y son resultado del aprendizaje colectivo, en especial, las relacionadas a la coordinación de las diferentes técnicas o tecnologías que darían posibilidades de crecimiento en el mercado, generando competitividad empresarial.

De lo expuesto, se puede apreciar que una competencia esencial es importante ya que permite ofrecer determinado beneficio a sus clientes, es decir, va ligado a la competitividad del *core* del negocio, siendo el desarrollo del conjunto de capacidades y tecnologías de los colaboradores de la empresa.

¹⁷ Prahalad y Hamel (1990). La competencia esencial de la corporación. Harvard Business Review.

GRÁFICO Nº 4: COMPETENCIAS ESENCIALES



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Competencias Laborales

Javier Gil Flores (2007)¹⁸ señala que, en relación a las competencias laborales, a partir de mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose de un enfoque que podríamos denominar de personal a un enfoque de recursos humanos. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un costo que es preciso minimizar a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y

¹⁸Gil Flores, J (2007). La evaluación de competencias laborales. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma.

Asimismo, señala que, otro importante cambio unido a la nueva concepción de los recursos humanos es la introducción del concepto de competencias. Tradicionalmente, se ha partido de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Al considerar competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

5. Población

El universo de trabajadores fue 2092 de los cuales 1246 corresponden a analistas, 810 a empleados y 36 secretarias. Cabe indicar que, la validación de competencias estaba dirigida a toda la población; sin embargo, por las razones descritas en el numeral 9 (Análisis de resultados generales) no fue posible realizarla a todo el personal.

6. Presupuesto

La inversión para el desarrollo del Proyecto de Validación de Competencias del personal operativo, fue de aproximadamente S/ 200,000, inversión destinada para gastos del equipo evaluador tales como:

- Pasajes aéreos, terrestres y fluviales.
- Alojamiento y alimentación.
- Ropa de trabajo.
- Alquiler de laptops.

Cabe señalar que, el equipo evaluador recibió capacitación en Validación de Competencias; sin embargo, dicha capacitación fue parte de la empresa consultora que realizó la Validación de Competencias del personal de Dirección.

7. Información inicial

- Diccionario de competencias.
- Descripciones de puesto.

- Lista de puestos.

Estos documentos de gestión se actualizaron de acuerdo a los nuevos requerimientos derivados del nuevo diseño organizacional, que generó nuevos puestos y funciones.

8. Metodología

Para realizar el Proyecto fue necesario contar con un equipo formado por 10 trabajadores de diferentes profesiones (Administradores, Comunicadores, Psicólogos e Ingenieros), los cuales emplearon las siguientes herramientas para llevar a cabo el Proyecto:

8.1 Entrevista Individual

Realizada entre un entrevistador y un trabajador (dirigida a analistas, empleados y secretarias), por espacio de 35 minutos aproximadamente, la cual se desarrollaba con base a un formato (Anexo N° 1), el cual fue similar al utilizado por la empresa consultora con el personal de Dirección, el que contaba con preguntas acerca de situaciones que ha tenido que atravesar el trabajador a lo largo de su trayectoria profesional. Dichas preguntas estaban orientadas a medir el grado de desarrollo de las competencias genéricas y específicas del trabajador entrevistado. Para el desarrollo de esta etapa se empleo el Método STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado).

Cuadro N°2: ESCALA DE VALORACIÓN DE COMPETENCIAS

1. Básico	2. Moderado	3. Optimo	4. Avanzado	5. Experto
Conocimiento incipiente de la competencia	Está cerca del nivel optimo, es necesario	Demuestra un dominio adecuado de la	Excede las expectativas en el desarrollo	Es difícil que pueda desarrollar

evaluda, tiene mucho por ser desarrollado	potenciar minimamente la competencia evaluada	competencia evaluada	de la competencia evaluada	más la competencia evaluada, ya tiene un dominio total
---	--	-------------------------	----------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Dinámica grupal

Esta modalidad de evaluación se consideró solo para la categoría de analistas, la cual tuvo una duración aproximada de 45 minutos y constaba con la participación de hasta 12 trabajadores por grupo (de acuerdo a realizado por la empresa consultora con los Gerentes, Sub Gerentes y Jefes), la cual sirvió para evaluar especialmente, la capacidad de trabajar en equipo. Se emplearon casos practicos tales como colonización, perdidos en el desierto y naufragio en una isla desierta.

8.3 Test de Personalidad

Para medir la personalidad de los trabajadores se empleó la prueba DISC (dominante, influyente, estable y concienzudo), dirigida a toda la población.

8.4 Formación profesional

Se estableció una escala de valoración para el nivel analista y otro para empleados y secretarias.

**Cuadro N° 3: ESCALA DE VALORACIÓN FORMACIÓN PROFESIONAL –
ANALISTAS**

Nivel alcanzado	1. Bachiller	2. Titulado	3. Magister	4. Doctor
Puntuación	25	50	75	100

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N°4: ESCALA DE VALORACIÓN FORMACIÓN PROFESIONAL –
EMPLEADOS Y SECRETARIAS**

Nivel alcanzado	1. Primaria	2. Secundaria	3. Técnico	4. Universitario
Puntuación	25	50	75	100

Fuente: Elaboración Propia

8.5 Experiencia laboral

Cuadro N°5: ESCALA DE VALORACIÓN EXPERIENCIA LABORAL

Años	Hasta 2	Más de 2 y hasta 4	Más de 4 y hasta 7	Más de 7 y hasta 12	Más de 12
Puntuación	20	40	60	80	100

Fuente: Elaboración Propia

8.6 Diccionario de Competencias

8.6.1. Competencias Genéricas

➤ Ética

Hacer las cosas bajo el respeto y cumplimiento de las normas morales.

➤ Mejora Continua

Potenciar el aprendizaje día a día, asimilando nueva información y adaptándose a los cambios constantes.

➤ Orientación al Cliente

Comprender y satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés; brindando un servicio de calidad.

➤ Consecución de Resultados

Optimizar recursos en el trabajo diario, estableciendo prioridades.

➤ Comunicación Asertiva

Transmitir con claridad, precisión y en forma oportuna las ideas.

➤ Trabajo en Equipo

Realizar un esfuerzo en conjunto, cerrando un efecto extra además del que se podría obtener trabajando independientemente.

8.6.2. Competencias Específicas

➤ Conocimiento Técnico

Conocimiento profundo de métodos, técnicas y procesos necesarios para la realización de tareas específicas relacionadas al campo profesional y/o laboral.

➤ Trabajo de Campo

Disposición positiva para realizar labores fuera de oficina.

➤ Innovación

Pensar de forma creativa y desarrollar nuevos conocimientos presentando soluciones diferentes en beneficio de la empresa.

➤ Visión Holística

Ver el todo sin descuidar las partes.

➤ Praoactividad

Actuar anticipadamente ante un hecho que se contempla que va a ocurrir. Implica tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad en la ejecución de acciones creativas y concretas.

➤ Capacidad de Hacer el Trabajo

Manejar con propiedad y efectividad los recursos para lograr resultados.

➤ Habilidad Analítica

Analizar y separar las situaciones y/o problemas hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos, evaluando las diversas consecuencias.

➤ Capacidad de Síntesis

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad.

➤ Razonamiento Numérico

Manejar y utilizar números en operaciones matemáticas, la cual implica agilidad mental especialmente útil para el desarrollo de la lógica y el razonamiento

➤ Marco Legal o Normativo

Entender un conjunto general de normas, criterios, metodologías y lineamientos, que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones propias de su función.

9. Análisis de Resultados Generales

La participación del personal en las pruebas de evaluación fue la siguiente:

Cuadro N°6: Participación del Personal

	Analistas (1246)	Empleados (810)	Secretarias (36)
Entrevista individual	85.07% (1060)	90.74% (735)	86.11% (31)
Entrevista Grupal	81.46% (1015)	-	-
Test de personalidad	88.44% (1102)	93.85% (781)	91.67% (33)

Fuente: Elaboración Propia

Cabe señalar que, los trabajadores que no participaron del proceso fueron aquellos que estuvieron de vacaciones, descanso médico o licencia sindical.

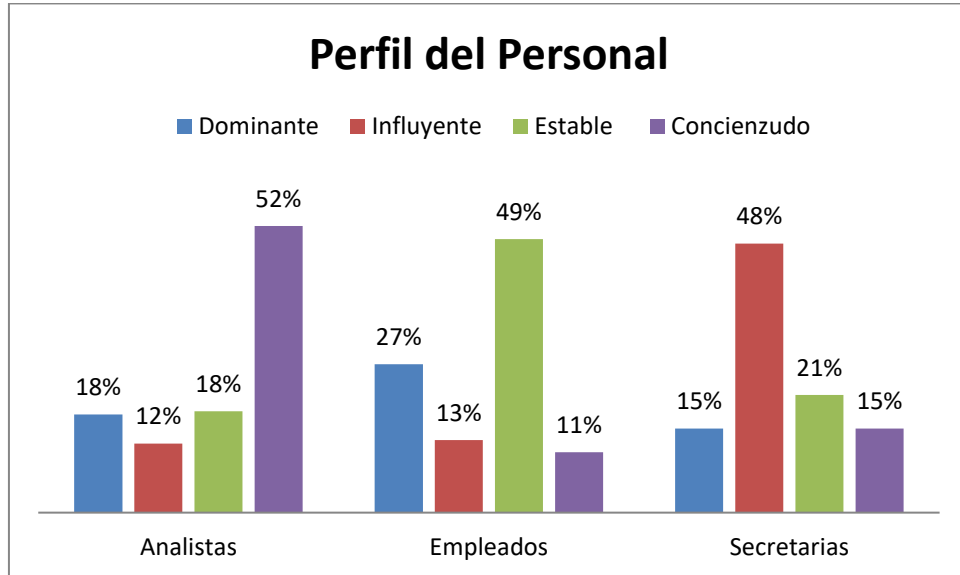
9.1 Perfil de los trabajadores evaluados con el DISC

El test DISC, permite observar estilos de comportamiento; los cuales son divididos en 04 grupos:

- Dominante: Directo, orientado a resultados, firme, tenaz, contundente.
- Influyente: Extrovertido, entusiasta, optimista, animado, vivaz.
- Estable: Sereno, condescendiente, paciente, humilde, diplomático.
- Concienzudo: Analítico, prudente, meticuloso, reservado, sistemático.

Los 3 niveles evaluados presentaron los siguientes resultados de personalidad:

Gráfico N°5: Perfil del Personal



Fuente: Elaboración Propia

9.2 Desarrollo de las competencias

9.2.1. Competencias Genéricas

Se determinaron 6 competencias genéricas para todo el personal: ética, mejora continua, orientación al cliente, consecución de resultados, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

A continuación se detallan los resultados obtenidos por cada competencia genérica, tomando en cuenta la valoración promedio mínima requerida.

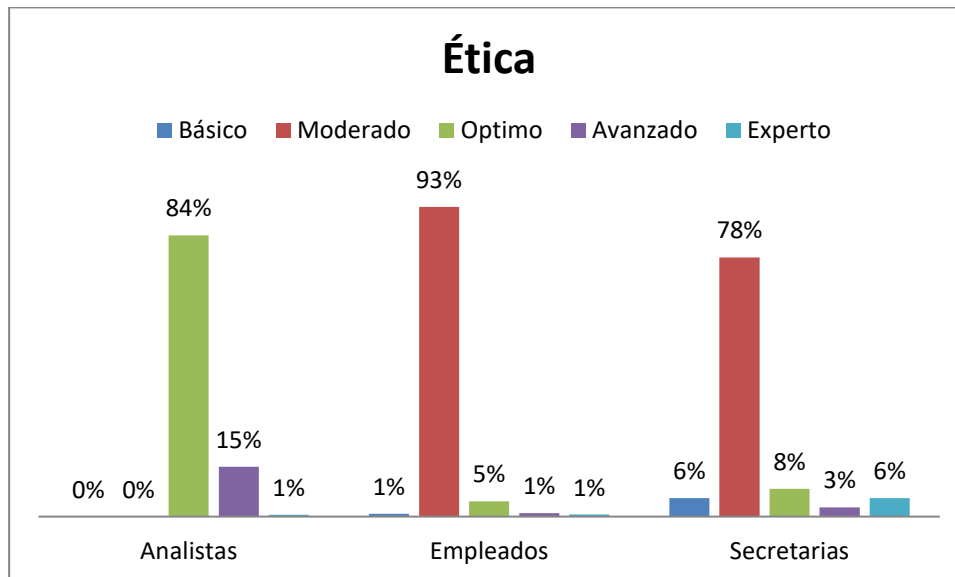
- Ética

Cuadro N°7: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Ética

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	100% (1246)
Empleados	2	99% (803)
Secretarias	2	94% (34)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°6: Valoración de Ética por nivel



Fuente: Elaboración Propia

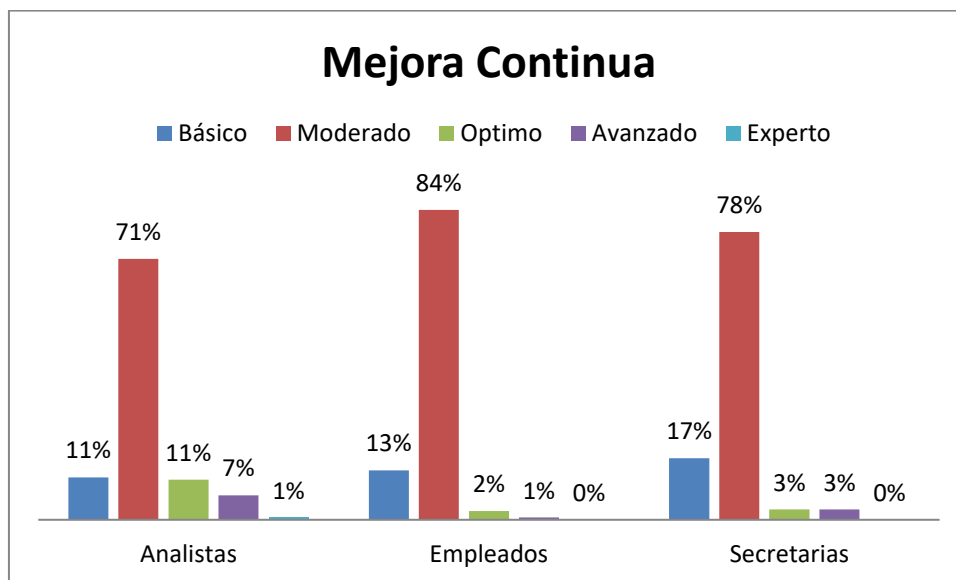
- Mejora Continua

Cuadro N°8: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Mejora Continua

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	2	89% (1103)
Empleados	2	87% (702)
Secretarias	2	83% (30)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°7: Valoración de Mejora Continua por nivel



Fuente: Elaboración Propia

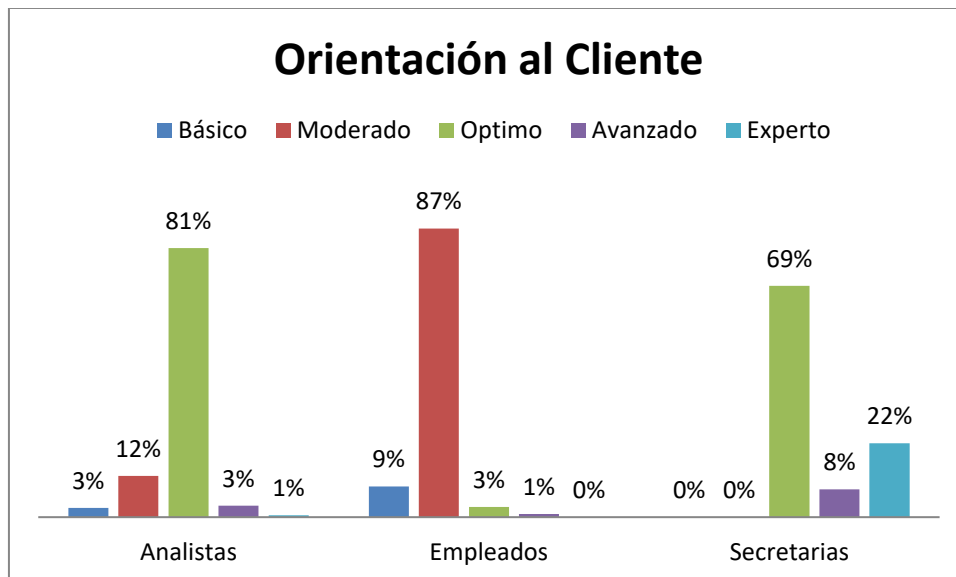
- Orientación al Cliente

Cuadro N°9: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Orientación al Cliente

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	85% (1057)
Empleados	2	91% (735)
Secretarias	3	100% (36)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°8: Valoración de Orientación al Cliente por nivel



Fuente: Elaboración Propia

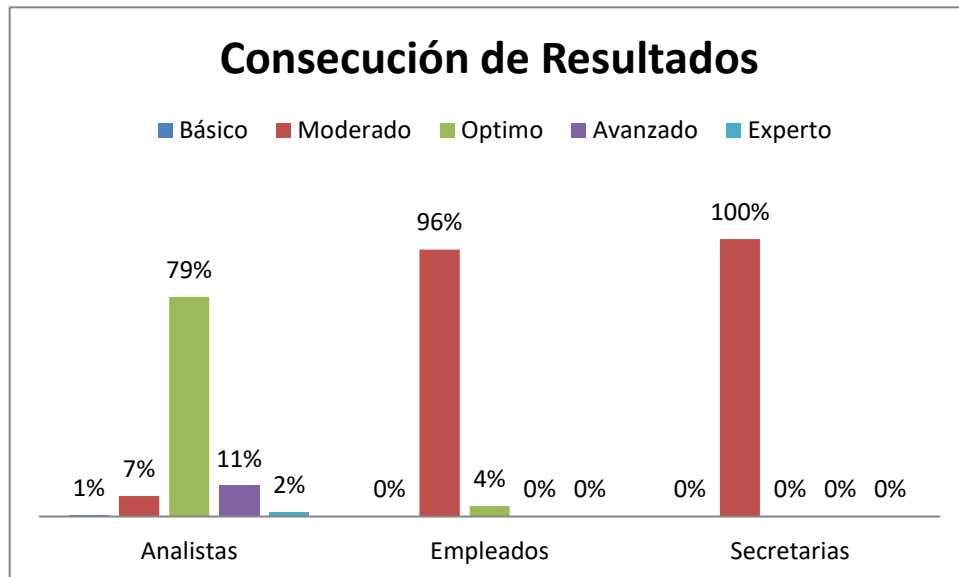
- Consecución de Resultados

Cuadro N°10: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Consecución de Resultados

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	92% (1146)
Empleados	2	81% (658)
Secretarias	1	100% (36)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°9: Valoración de Consecución de Resultados por nivel



Fuente: Elaboración Propia

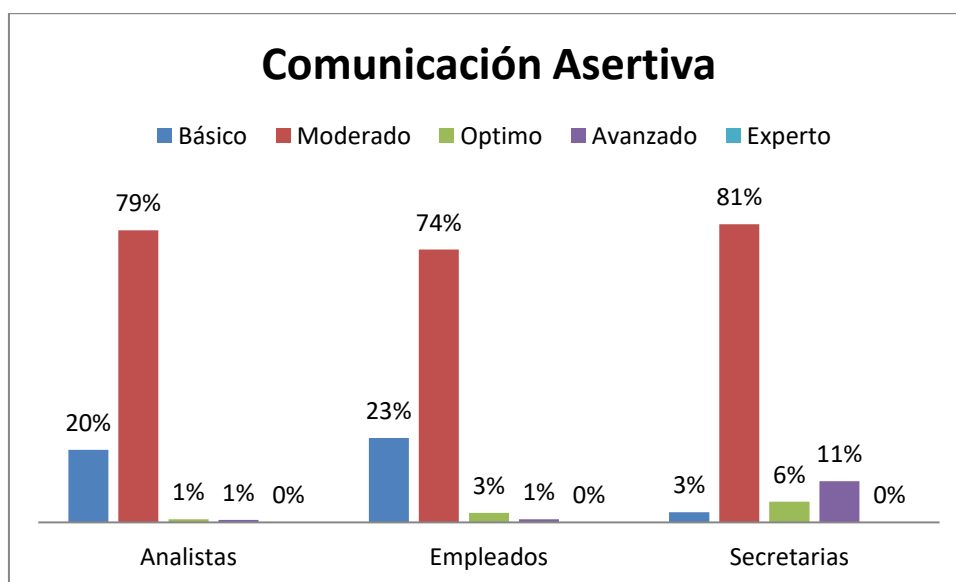
- Comunicación Asertiva

Cuadro N°11: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido –
Comunicación Asertiva

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	2	80% (1002)
Empleados	2	77% (625)
Secretarias	2	97% (35)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°10: Valoración de Comunicación Asertiva por nivel



Fuente: Elaboración Propia

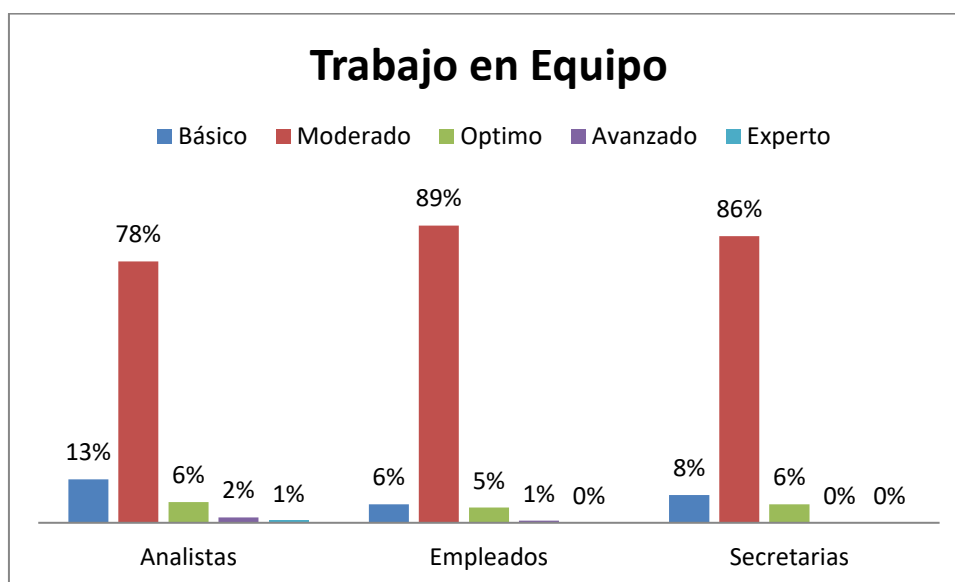
- Trabajo en Equipo

Cuadro N°12: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Trabajo en Equipo

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	87% (1084)
Empleados	3	94% (765)
Secretarias	2	92% (33)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°11: Valoración de Trabajo en Equipo por nivel



Fuente: Elaboración Propia

9.2.2. Competencias Específicas

Se determinaron 10 competencias específicas relacionadas al trabajo directo que desempeñan los trabajadores: Conocimientos Técnico, Trabajo de Campo, Innovación, Visión Holística, Proactividad, Capacidad de hacer el trabajo, Habilidad analítica, Capacidad de Síntesis, Razonamiento Numérico y Marco Legal o Normativo.

Cabe señalar que, a los trabajadores se les evaluó entre 4 y 6 Competencias Específicas.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos por cada competencia específica por nivel, tomando en cuenta la valoración promedio mínimo requerida:

- Conocimiento Técnico

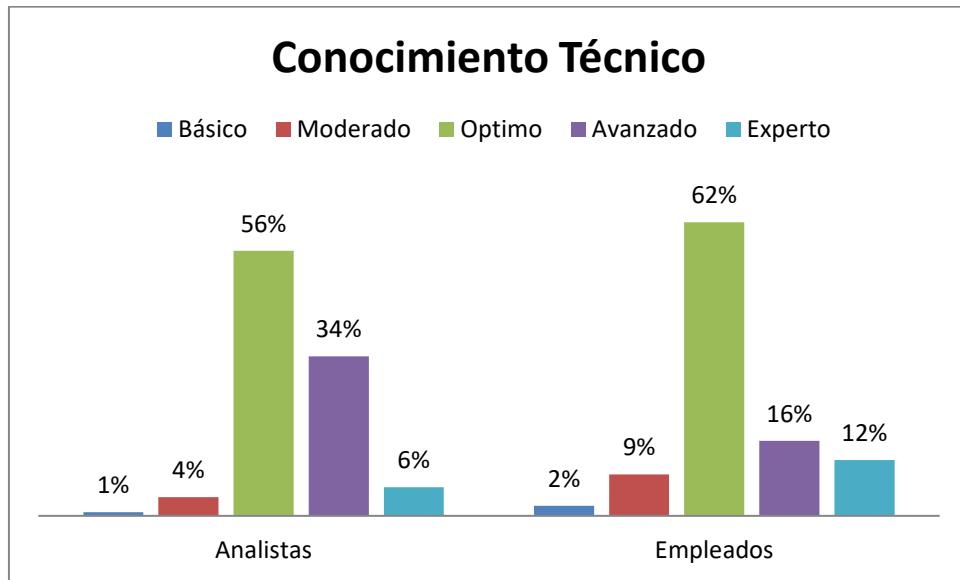
Esta competencia fue evaluada para 632 analistas y 564 empleados.

Cuadro N°13: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido –
Conocimiento Técnico

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	95% (602)
Empleados	3	89% (503)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°12: Valoración de Conocimiento Técnico por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Trabajo de Campo

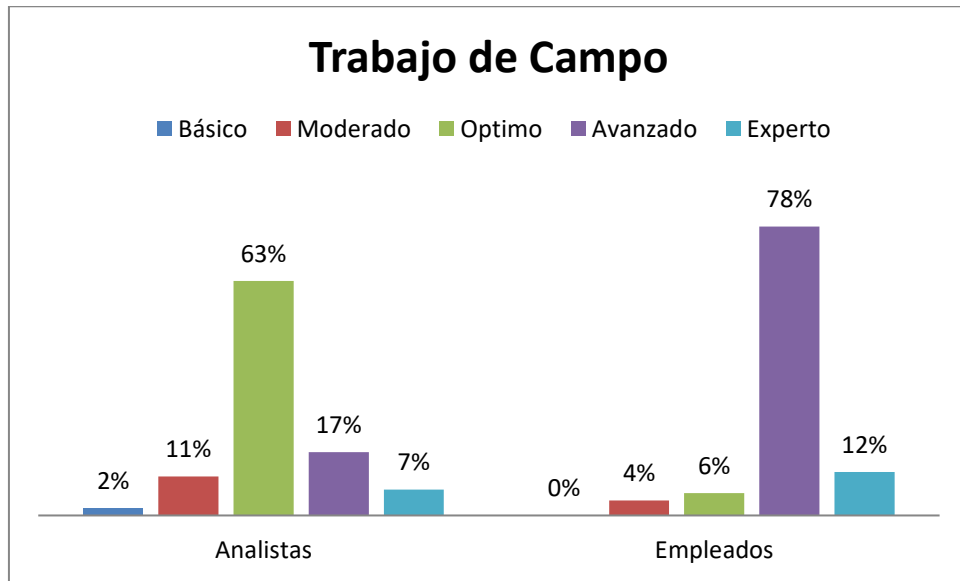
Esta competencia fue evaluada para 456 analistas y 612 empleados.

Cuadro N°14: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Trabajo de Campo

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	88% (399)
Empleados	4	90% (570)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°13: Valoración de Trabajo de Campo por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Innovación

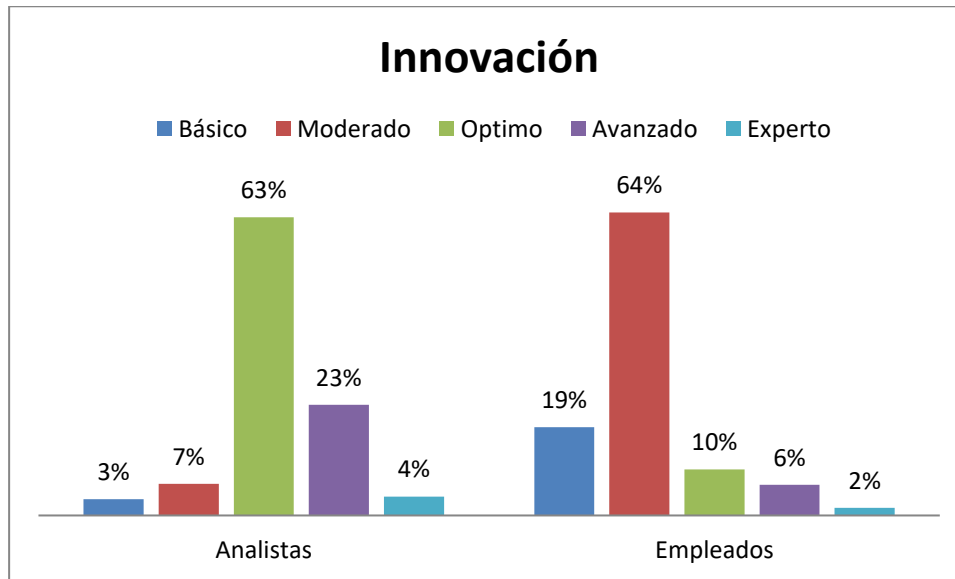
Esta competencia fue evaluada para 378 analistas y 124 empleados.

Cuadro N°15: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Innovación

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	90% (340)
Empleados	2	81% (101)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°14: Innovación por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Visión Holística

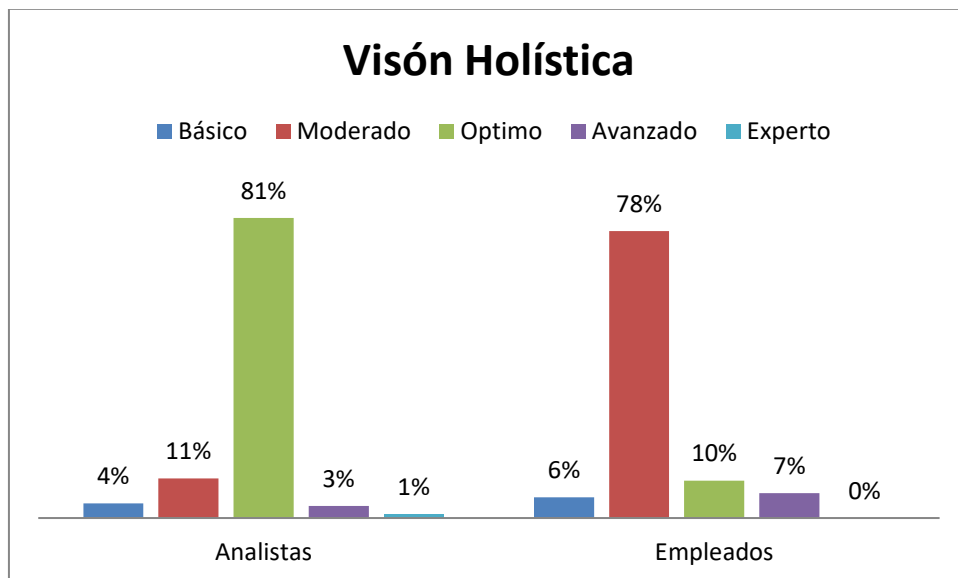
Esta competencia fue evaluada para 587 analistas y 89 empleados.

Cuadro N°16: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Visión Holística

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	85% (501)
Empleados	2	94% (84)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°15: Visión Holística por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Proactividad

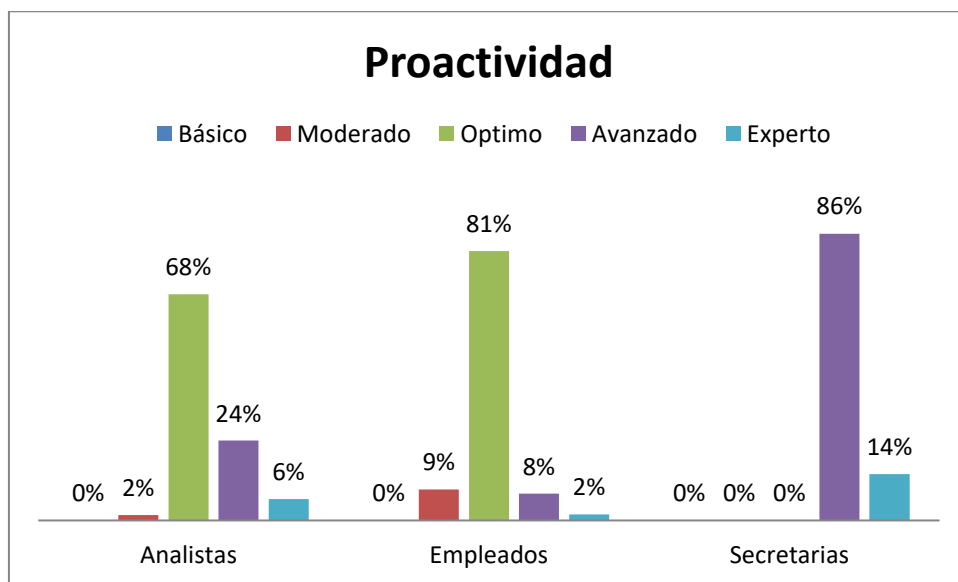
Esta competencia fue evaluada para 789 analistas, 486 empleados y 36 secretarías

Cuadro N°17: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido - Proactividad

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	85% (501)
Empleados	3	94% (84)
Secretarías	4	100% (36)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°16: Proactividad por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Capacidad de hacer el Trabajo

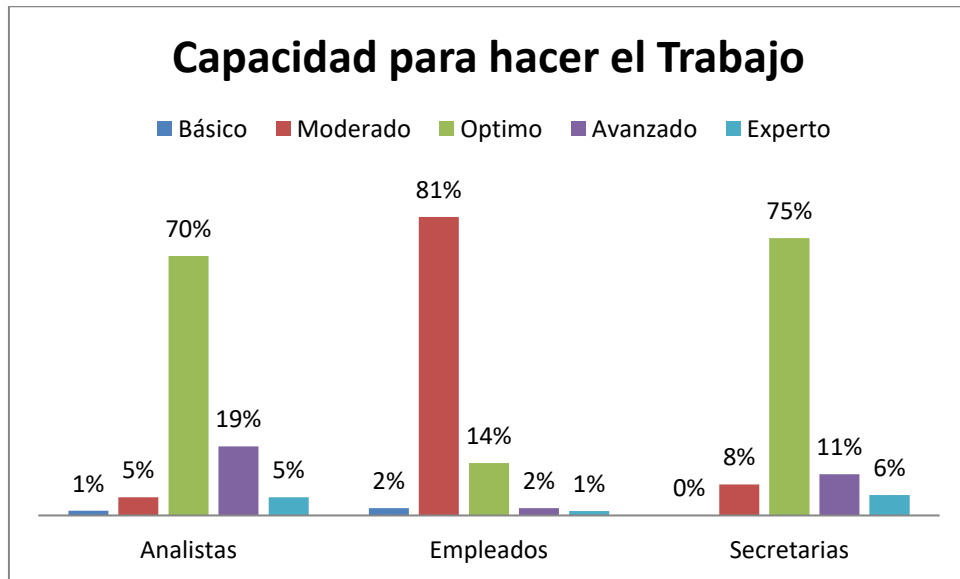
Esta competencia fue evaluada para 851 analistas, 601 empleados y 36 secretarias

Cuadro N°18: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Capacidad para Hacer el trabajo

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	94% (798)
Empleados	2	98% (589)
Secretarias	3	92% (33)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°17: Capacidad para hacer el Trabajo por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- **Habilidad Analítica**

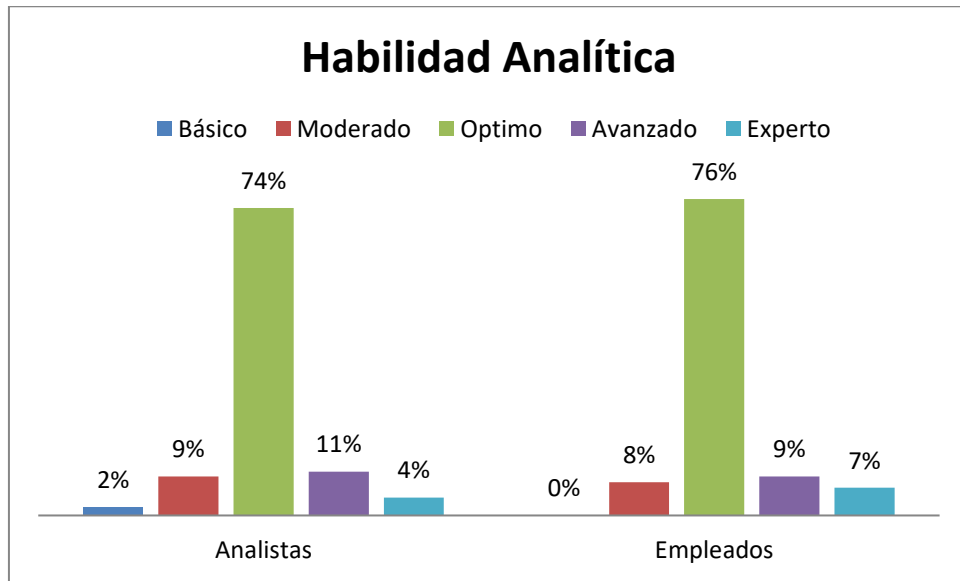
Esta competencia fue evaluada para 256 analistas y 75 empleados.

Cuadro N°19: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Habilidad Analítica

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	89% (227)
Empleados	3	92% (69)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°18: Habilidad Analítica por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Capacidad de Síntesis

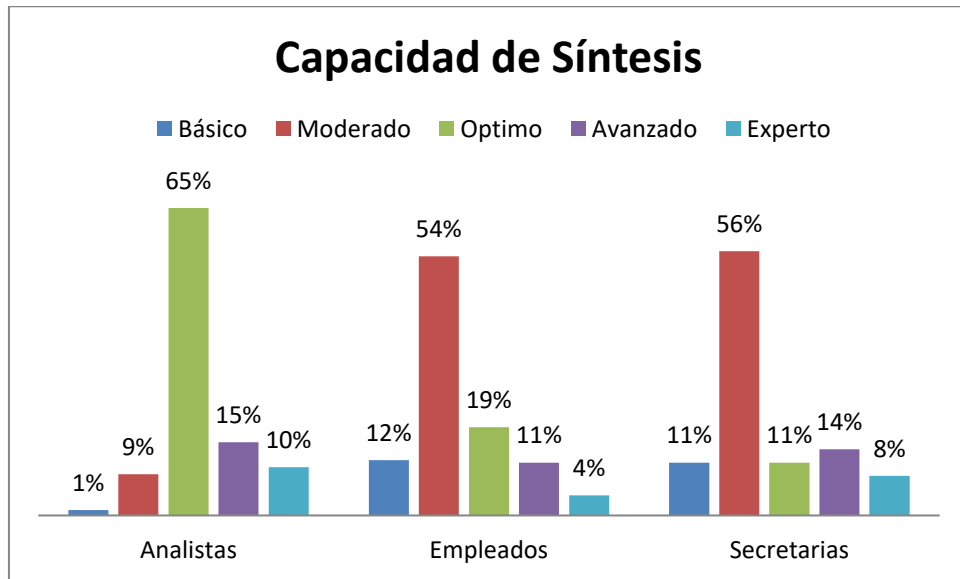
Esta competencia fue evaluada para 345 analistas, 189 empleados y 36 secretarias.

Cuadro N°20: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Capacidad de Síntesis

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	90% (311)
Empleados	2	88% (167)
Secretarias	2	89% (32)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°19: Capacidad de Síntesis por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Razonamiento Numérico

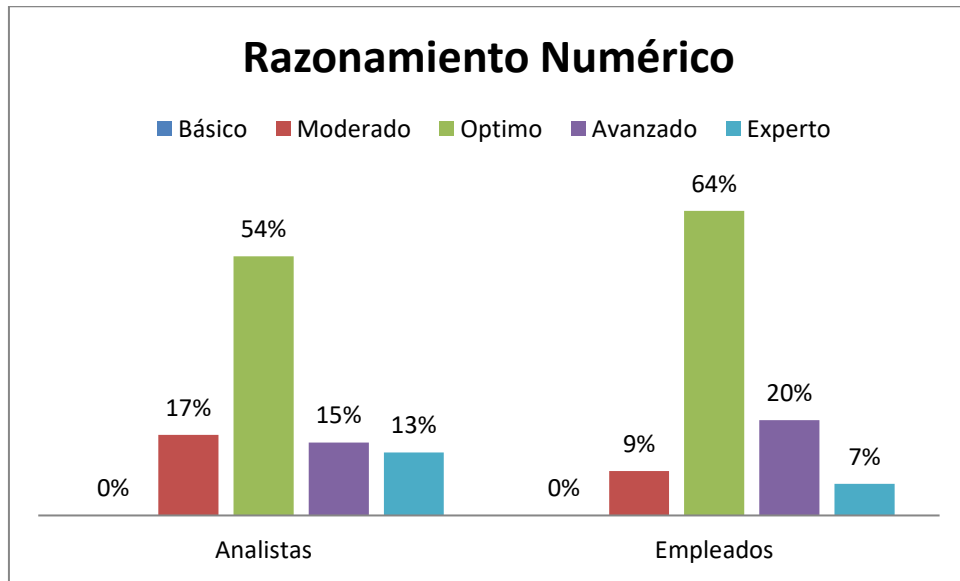
Esta competencia fue evaluada para 189 analistas y 75 empleados.

Cuadro N°21: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Razonamiento Numérico

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	83% (157)
Empleados	3	91% (68)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°20: Razonamiento Numérico por nivel



Fuente: Elaboración Propia

- Marco Legal o Normativo

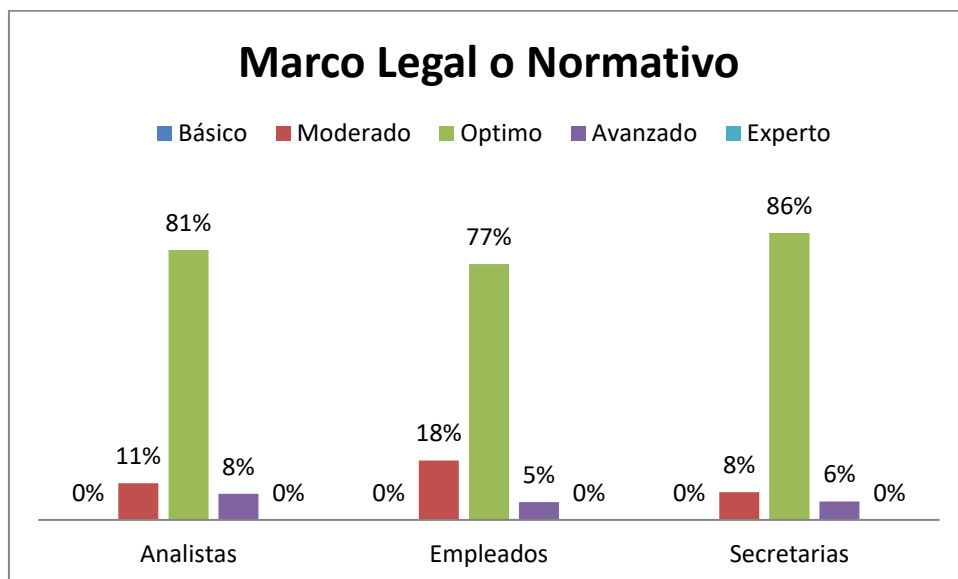
Esta competencia fue evaluada para 127 analistas, 56 empleados y 36 secretarias.

Cuadro N°22: Personal que alcanzó promedio mínimo requerido – Marco Legal o Normativo

Nivel	Valoración promedio mínimo requerida	% de personal
Analistas	3	89% (113)
Empleados	3	82% (46)
Secretarias	3	92% (33)

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N°21: Marco Legal o Normativo por nivel



Fuente: Elaboración Propia

9.2.3. Resumen de información

- Competencias Genéricas

Cuadro N° 23: Resumen Resultados Competencias Genéricas

	Analistas	Empleados	Secretarías
Ética	100%	99%	94%
Mejora Continua	89%	87%	83%
Orientación al Cliente	85%	91%	100%
Consecución de Resultados	92%	100%	100%

Comunicación	80%	77%	97%
Asertiva			
Trabajo en Equipo	87%	94%	92%
PROMEDIO	89%	91%	94%

Fuente: Elaboración Propia

- Competencias Específicas

Cuadro N° 24: Resumen Resultados Competencias Específicas

	Analistas	Empleados	Secretarias
Conocimiento Técnico	95%	89%	
Trabajo de Campo	88%	90%	
Innovación	90%	81%	
Visión Holística	85%	94%	
Proactividad	98%	91%	100%
Capacidad de hacer el Trabajo	94%	98%	92%
Habilidad Analítica	89%	92%	
Capacidad de Síntesis	90%	88%	89%
Razonamiento Numérico	83%	91%	
Marco Legal o Normativo	89%	82%	92%
PROMEDIO	90%	90%	93%

Fuente: Elaboración Propia

9.3 Formación y Experiencia

9.3.1. Analistas

Cuadro N°25: Resultados Formación y Experiencia - Analista

	Valoración mínima requerida	% de personal que alcanzó el mínimo requerido
Formación	Bachiller (1)	100% (1242)
Experiencia	2 años de experiencia	91% (1133)

Fuente: Elaboración Propia

9.3.2. Empleados y Secretarias

Cuadro N°26: Resultados Formación y Experiencia – Empleados/Secretarias

	Valoración mínima requerida	% de personal que alcanzó el mínimo requerido
Formación	Secundaria (1)	100% (810)
Experiencia	2 años de experiencia	95% (767)

Fuente: Elaboración Propia

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

- El estudio de validación de competencias permitió identificar el grado de cumplimiento de las mismas para cada trabajador evaluado.

- Con base a las brechas identificadas, será posible elaborar un plan de capacitación para cubrir las mismas.
- De encontrarse un trabajador con una evaluación muy por debajo de lo esperado, podría ser reubicado en un puesto en el cual pueda desempeñarse mejor.
- Asimismo, el personal que haya superado sobresalientemente lo mínimo requerido en su perfil, podría ser considerado para alguna posible promoción.
- Las herramientas empleadas (entrevista personal y dinámica grupal) permitieron que los entrevistadores conozcan de cerca el comportamiento de los trabajadores; asimismo, pudieron conocer la realidad geográfica en la cual trabajan la cual influye en su desempeño.
- La ubicación geográfica del trabajador fue un factor determinante en el desarrollo de las competencias relacionadas a trabajo de campo.
- El involucramiento de las organizaciones sindicales permitió que la gran mayoría de sus afiliados participe del proceso de validación de competencias.
- En el análisis de resultados se corroboró que, el 100% del personal no pudo participar del proceso de validación de competencias, considerando que estuvo de vacaciones, descanso médico o licencia sindical.

10.2 Recomendaciones

- Un año después de realizar el Plan de Capacitación sería recomendable efectuar un estudio similar para identificar si las brechas fueron cerradas.
- La validación de competencias podría aplicarse a cualquier otra entidad, pública o privada, previa identificación de sus competencias genéricas y específicas.

I. Referencias Bibliograficas

- 1 Alles, M. (2006). Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ed. Granica.
- 2 Alles, M. (2012). Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias. Buenos Aires: Ed. Granica
- 3 Arbaiza L. (2011). Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un Modelo Alternativo. Buenos Aires: Ed. CengageLearning.
- 4 Arbaiza, L. (2012). Administración estratégica. En Administración y organización un enfoque contemporáneo. Lima: El autor. (C34642)
- 5 Boyatzis (1982). La administración de competencia: Un modelo para una performance efectiva. Nueva York. Ed. Willey.
- 6 Cañizares, O. (2015). Competencias e Inteligencia Emocional. Recuperado de <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/6647-competencias>.
- 7 Cardona, P. y Chinchilla, M. (1999). Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. Harvard Deusto Review.
- 8 Gil Flores, J (2007). La evaluación de competencias laborales. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- 9 Goleman (1997). Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial Kairos.
- 10 Hernández (2001) en su artículo La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial.
- 11 Le Boterf, G. (2000). La Gestión por Competencias. Recuperado de <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>

- 12 Lévy-Leboyer, C. (1996). Gestión de las Competencias: Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- 13 Louffat, E. (2013) Administración de Equipos Humanos. Buenos Aires, Ed. Cengage Learning.
- 14 McClelland (1973). Pruebas de competencia más que de inteligencia. American Psychologist, 28, 1-14.
- 15 Prahalad y Hamel (1990). La competencia esencial de la corporación. Harvard Business Review.
- 16 Rábago, E. (2010). Gestión por Competencias. Un Enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. España: Ed. Gesbiblo, S. L.
- 17 Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice Hall.
- 18 Spencer, L. y Spencer, S. (1993) Competencias en el trabajo, modelos para una performance superior. USA: John Wile&Sons, Inc.

II. Anexos

- Guía Entrevista Individual

Entrevista Individual			
Datos Personales			
Apellidos y Nombres:		N° DNI:	
Cargo:		Ubicación:	
Competencias Genéricas			
Competencia Genérica	Descripción de la competencia		
Preguntas que sirvan para identificar el desarrollo de la competencia			
Situación	Tarea	Acción	Resultado
Competencias Específicas (evaluar las que apliquen para el puesto)			
Competencia Específica	Descripción de la competencia		
Preguntas que sirvan para identificar el desarrollo de la competencia			
Situación	Tarea	Acción	Resultado

- Guía Dinámica Grupal

DINAMICA GRUPAL										
Dinámica Empleada:										
Fecha:										
Hora:										
Nota: Evaluar las competencias que apliquen										
PARTICIPANTES	Competencias Genéricas					Competencias Genéricas				
	Ética	Mejora Continua	Orientación al Cliente	Consecución de Resultados	Comunicación Asertiva	Trabajo en Equipo	...			

- Test de personalidad

ESTILOS DE COMPORTAMIENTO - DISC									
NOMBRE:					CARGO:				
UBICACIÓN:					EDAD:				
INSTRUCCIONES:									
En cada uno de los 24 grupos de palabras, escoja la palabra que más lo (a) represente y marque en la columna MÁS, asimismo, escoja la palabra que menos lo represente y marque en la columna MENOS									
1	MÁS	MENOS			7	MÁS	MENOS		
Expresivo	I	I			Agradable	C	C		
Sumiso	C	C			Autodominio	S	S		
Enérgico	D	D			Juguetón	I	I		
Controlado	S	S			Persistente	D	D		
2	MÁS	MENOS			8	MÁS	MENOS		
Correcto	C	C			Animoso	D	D		
Pionero	D	D			Conversador	I	I		
Traquilo	S	S			Bondadoso (a)	S	S		
Influyente	I	I			Conversador	C	C		
3	MÁS	MENOS			9	MÁS	MENOS		
Ecuánime	S	S			Seguro	I	I		
Estimulante	I	I			Cooperativo	C	C		
Meticuloso	C	C			Disputador	D	D		
Decidido	D	D			Relajado	S	S		
4	MÁS	MENOS			10	MÁS	MENOS		
Conciencioso	C	C			Diplomático	C	C		
Empático	I	I			Valiente	D	D		
Bondadoso	S	S			Compasivo	I	I		
Autosuficiente	D	D			Optimista	C	C		
5	MÁS	MENOS			11	MÁS	MENOS		
Fuerte de Carácter	D	D			Contento	S	S		
Cuidadoso	C	C			Impaciente	D	D		
Emocional	I	I			Convincente	I	I		
Satisfecho	S	S			Resignado	C	C		
6	MÁS	MENOS			12	MÁS	MENOS		
Preciso	C	C			Aplomado	I	I		
Dominante	D	D			Convencional	C	C		
Dispuesto	S	S			Temerario	D	D		
Atractivo	I	I			Servicial	S	S		
13	MÁS	MENOS			14	MÁS	MENOS		
Encantador	I	I			Aventurero	D	D		
Positivo	D	D			Entusiasta	I	I		
Indulgente	S	S			Metódico	C	C		
Riguroso	C	C			Leal	S	S		
15	MÁS	MENOS			16	MÁS	MENOS		
Divertido	I	I			Reservado	S	S		
Obediente	S	S			Franco	D	D		
Discreto	C	C			Estricto	C	C		
Competitivo	D	D			Elocuente	I	I		
17	MÁS	MENOS			18	MÁS	MENOS		
Asertivo	D	D			Respetuoso	C	C		
Sociable	I	I			Desenvuelto	D	D		
Estable	S	S			Agresivo	I	I		
Metódico	C	C			Apacible	S	S		
19	MÁS	MENOS			20	MÁS	MENOS		
Tímido	C	C			Inquieto	D	D		
Exigente	D	D			Disciplinado	C	C		
Paicente	S	S			Inspirador	I	I		
Cautivador	I	I			Considerado	S	S		
21	MÁS	MENOS			22	MÁS	MENOS		
Humilde	C	C			Cauteloso	C	C		
Presta atención	S	S			Amistoso	S	S		
Entrenado	D	D			Vigoroso	D	D		
Perseverante	I	I			Persuasivo	I	I		
23	MÁS	MENOS			24	MÁS	MENOS		
Cortés	S	S			Extrovertido	I	I		
Animado	I	I			Intrépido	D	D		
Decisivo	D	D			Moderado	S	S		
Preciso	C	C			Perfeccionista	C	C		