

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y AUDITORIA



MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

Elaboración de los perfiles de cargo basado en la gestión por competencias de cada puesto de trabajo del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco.

ALUMNAS:

ANA MARIA RUIZ PAZ

MELODY LISSET SILVA CHAVARRIA

PROFESOR GUIA:

ADOLFO ALBORNOZ ACOSTA

Concepción, 2015

Agradecimientos

Quiero agradecer principalmente a Dios, por haberme dado la fortaleza para realizar esta Tesis con perseverancia y confianza en mí misma.

Agradezco a mi mamá María Paz, mi papá Julio Ruiz y Mi hermano “Julito”. A mis padres, por su gran sacrificio, por todos los valores que me inculcaron y por su apoyo y amor. A mi hermanito, por ser parte importante de mi vida, y por su amor y compañía incondicional. Este logro es de ustedes.

A mis familiares, principalmente mis tíos Cristian, Omar y mi tía Rosario por su preocupación, consejos, por su cariño y apoyo en todo momento. A mi mamita Ana, por su apoyo, preocupación y cariño.

A mi pololo Andrés por su amor, apoyo, comprensión, compañía y aliento sobre todo en aquellos días en que veía este momento tan lejano.

A mis amigas, principalmente Nancy, Camila y Evita. Por sus consejos y por alentarme a siempre creer en mí.

A nuestro profesor guía, Don Adolfo Albornoz por orientarnos durante el desarrollo de este trabajo, sobre todo por su buena disposición.

Por último, quisiera dedicar esta Tesis a mis familiares que partieron, en especial a mi abuelito Héctor Paz, que falleció hace unos meses y que si bien no logró verme cumplir esta meta, ha estado guiándome y acompañándome desde el cielo.

Ana María Ruiz

Agradecimientos

A mis padres Soledad y Joel por apoyarme y guiarme todos estos años de estudio, por ser luz en momentos difíciles y entregarme fortaleza y aliento para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis hermanos Massiel, Maicol, y Gonzalo por su amor, alegría, cariño y apoyo incondicional.

A mis amigos y compañeros, que me brindaron su apoyo, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido realizar esta tesis, especialmente a mi compañera de tesis Anita, por confiar en mi, por que apesar de las dificultades pudimos salir adelante.

A nuestro profesor guía Adolfo Albornoz, por esas largas conversaciones, en cada revisión de nuestros avances de tesis.

A mis jefes Nicolas y Anibal, por brindarme el tiempo y los permisos que fueran necesarios para poder llevar a cabo nuestra memoria.

y finalmente gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A todos quienes aportaron un granito de arena, a todos quienes creyeron en mi, a todos quienes me dieron ánimo de seguir, a todos ustedes gracias.

Los amo y llevaré siempre en mi corazón.

Melody Silva Chavarría

INDICE

1. INTRODUCCION	6
2. DEFINICION DEL PROYECTO	7
2.1 Descripción de la problemática.....	7
2.2 Objetivos	8
2.2.1 Objetivo general	8
2.2.2 Objetivos específicos.....	8
2.3 Justificación	9
2.4 Alcances	10
2.5 Viabilidad.....	10
3. MARCO TEORICO.....	11
3.1 Conceptos básicos.....	11
3.1.1 Concepto de competencia.....	11
3.1.2 Estructuración de las competencias.....	13
3.1.3 Clasificación de competencias	14
3.2 Modelo de gestión por competencias.....	19
3.2.1 Objetivos de los modelos de gestión por competencias.....	19
3.2.2 Diccionario de Competencias Organizacionales.....	20
3.2.3 Implantación del modelo de gestión por competencias	20
3.2.4 Perfil de Cargo por competencias	21
3.3 Un modelo integrado	29
3.3.1 Definición de la Estrategia	29
3.3.2 Planificación Estratégica.....	30
4. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN	32
4.1 Antecedentes generales de la Organización.....	32
4.2 Diagrama Organizacional	33
5. METODOLOGIA UTILIZADA.....	34
6. DESARROLLO MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	36
6.1 Planificación Estratégica.....	36
6.1.1 Misión.....	36
6.1.2 Visión.....	37

6.1.3	Objetivos Estratégicos.....	37
6.2	Competencias Genéricas Ilustre Municipalidad de Arauco.....	39
6.3	Perfiles de Cargo.....	40
7.	SUGERENCIAS	80
8.	CONCLUSION	81
9.	BIBLIOGRAFIA.....	83
10.	LINKOGRAFIA.....	85
	Anexo 1: Diccionario de Competencias	86
	Anexo 2: Encuesta	104

1. INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones han comprendido la importancia que tiene el Capital Humano para la consecución de sus metas y objetivos. Y es que una buena gestión de los Recursos Humanos dentro de una organización aporta varios aspectos positivos a ésta, uno de ellos y el más importante es la mejora de la eficiencia de los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo.

La gestión por competencias es una herramienta de Recursos Humanos, que sirve para generar un perfil de cargo adaptado a los requerimientos de cada organización, lo cual permite que el Capital Humano de ésta esté apto para desempeñarse en su trabajo y a realizar cada tarea alineada a los objetivos y metas de la organización.

El siguiente estudio consiste en la elaboración y desarrollo de los perfiles de cargo basados en competencias de cada puesto de trabajo del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco, con el fin de que en un futuro sirva como guía para esta organización, sobre todo en las etapas de Selección y Reclutamiento de personal.

Para esto, llevaremos a cabo diversas etapas de estudio y desarrollo, las cuales serán parte fundamental del trabajo a realizar. En primera instancia realizaremos un desglose de los conceptos básicos que revisaremos a lo largo de la memoria, en base a las competencias y a la descripción de cargos, de acuerdo a diferentes autores, como marco referencial. Luego se llevará a cabo la recolección de datos que compete a cada puesto de trabajo, referente a las funciones que desempeña y a sus requerimientos. Por consiguiente procederemos a realizar la descripción de cargos. La siguiente etapa será establecer las competencias genéricas y específicas de cada puesto de trabajo, para esto, elaboraremos un diccionario de competencias, para lo cual finalmente llevaremos a cabo un panel de experto, donde junto con la descripción de cargos definiremos las competencias, de acuerdo a los datos extraídos de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Arauco. Finalmente, diseñaremos los perfiles de cargo de cada puesto indicando sus funciones, competencias genéricas y específicas requeridas.

2. DEFINICION DEL PROYECTO

2.1 Descripción de la problemática

La función primordial de la Ilustre Municipalidad de Arauco consiste en entregar un servicio eficiente a los ciudadanos de la comuna, sin embargo esta eficiencia se ve afectada cuando no existe una gestión de los Recursos Humanos dentro de la organización.

Actualmente, dentro de la Ilustre Municipalidad de Arauco existe una desorganización administrativa. Esto se ve reflejado en que no existe una descripción de los cargos que existen dentro de la organización, por lo cual muchas veces se pierden los roles que debe cumplir cada trabajador.

La mala gestión de los Recursos Humanos, impide que la organización logre sus objetivos e impide además que el servicio que se está entregando sea eficiente, por lo cual es imprescindible mejorar estos aspectos si lo que se quiere es entregar un servicio de calidad a la comunidad.

El presente trabajose enfocará en la elaboración y desarrollo de los perfiles de cargo basados en competencias de cada puesto del Departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco, que sirva como guía además, para elaborar y desarrollar los perfiles de los demás departamentos.

Con esta gestión se pretende mejorar la calidad del servicio entregado por esta entidad, ya que implementar un modelo de gestión por competencias dentro de una organización, permite aumentar la productividad y lograr mayor eficiencia en la ejecución de las tareas que se llevan a cabo diariamente.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Elaborar los perfiles de cargo en base a competencias para cada uno de los puestos de trabajo del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco.

2.2.2 Objetivos específicos

- Analizar cada puesto de trabajo del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos en base a su autoridad, función y obligación respecto al cargo.
- Describir cada puesto analizado, a partir de entrevistas a los ocupantes del puesto.
- Identificar las competencias necesarias que debe poseer un postulante o trabajador en cada uno de los puestos del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos.
- Elaborar un Diccionario de Competencias para la Ilustre Municipalidad de Arauco.
- Elaborar los perfiles de cargo de acuerdo a las competencias identificadas, tanto específicas como genéricas.

2.3 Justificación

La actual dinámica competitiva de todas las instituciones, tanto públicas como privadas, ha provocado que actualmente los trabajadores se perfeccionen de manera constante, sin embargo dicho perfeccionamiento no es suficiente para que una organización sea competitiva, lo realmente relevante es que las personas que ocupan un puesto de trabajo en una organización, sean idóneas para llevar a cabo las tareas que se realizan en dicho puesto.

Para asegurarse que una persona es idónea a ocupar un cargo, es necesario establecer el Perfil esperado para ese cargo, es decir, los requisitos en base a competencias, tanto específicas como genéricas, que los funcionarios deben cumplir.

De acuerdo a esto, el siguiente estudio consiste en realizar una gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Se eligió la Comuna de Arauco, específicamente el departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco. Esta comuna fue seleccionada por ser capital de la Provincia de Arauco, una de las provincias con los índices de pobreza, desempleo, educación y desarrollo más bajos de la Región (CASEN 2013). El aporte que se desea lograr, es entregar las herramientas necesarias a la Ilustre Municipalidad de Arauco, entidad encargada de la administración de esta comuna, para que cuente con una gestión en sus recursos humanos y de este modo, se convierta en una entidad competitiva, con profesionales de calidad y aptos para desempeñarse en los diversos cargos que existen en esta entidad. De este modo y con un personal calificado dentro de Ilustre Municipalidad de Arauco se espera mejorar la gestión de los planes de desarrollo de esta comuna.

2.4 Alcances

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar los perfiles de cargo del Departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco. Estos perfiles se diseñarán en base a la Metodología de la autora argentina Martha Alles, escritora reconocida por sus obras de Recursos Humanos.

El estudio tiene como propósito definir las competencias genéricas y específicas que deben cumplir los funcionarios ya existentes o los nuevos colaboradores del Municipio.

Cabe mencionar que este estudio de gestión por competencias es una propuesta para la Ilustre Municipalidad de Arauco, es decir, esta Memoria de Título sólo contemplará la descripción y el diseño de los perfiles de cargo del departamento mencionado en los puntos anteriores, no así su implementación.

2.5 Viabilidad

Para recopilar la información necesaria que requiere este estudio se cuenta con la disponibilidad de las dependencias de la Ilustre Municipalidad de Arauco, de sus funcionarios y del Administrador Municipal.

El estudio resulta viable, ya que sólo se considerará una parte del modelo de gestión por competencias, la cual consiste en la definición de los puestos de trabajo y establecimiento de los perfiles de cargo de cada puesto del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos; lo cual no considera la implementación de dicho modelo.

El plazo establecido para realizar el estudio es hasta fines de agosto, el cual es un periodo óptimo para llevar a cabo este proyecto de título.

Por su parte, los recursos económicos serán cubiertos por las autoras de la memoria de título

3. MARCO TEORICO

A continuación se presenta un desglose de los conceptos básicos que enmarcan el estudio investigativo.

3.1 Conceptos básicos

3.1.1 Concepto de competencia

Si bien el origen del término competencia tiene cierta controversia, la mayoría de los autores lo atribuyen al profesor de Psicología de la Universidad de Harvard David McClelland (1973). Sin embargo, para desarrollar una metodología para identificar competencias, McClelland(1973), se basó en la Técnica del Incidente Crítico, gestada por J.C Flanagan (1954), la cual fue desarrollada durante la Segunda Guerra Mundial en el Programa de Psicología de la Aviación Norteamericana, esto debido a la necesidad de establecer criterios de selección y clasificación de pilotos de guerra. Esta técnica sirvió de inspiración a McClelland (1973), debido a que identificaba aspectos del trabajo y los requerimientos críticos de éste. Por lo que, posteriormente, el método de Entrevistas de Eventos Conductuales que él realizó, identifica cuáles son las competencias necesarias para desempeñar bien el trabajo, lo cual obtuvo a partir del análisis de las entrevistas.

En su artículo de “Testingforcompetenceratherthanintelligence”,McClelland (1973), plantea que las pruebas de aptitud e inteligencia no tienen relación con el éxito laboral, por lo cual diagnosticaba la necesidad de crear un concepto para establecer variables que permitieran predecir el desempeño laboral de los trabajadores. Es así como nace el concepto de competencias, para reemplazar las medidas de inteligencia tales como el Coeficiente Intelectual, las cuales no miden el desempeño ni se relacionan con el éxito en la vida profesional, según el autor. En base a estoMcClelland (1973), estableció principios para definir las variables de competencias que fuesen predictoras del desempeño laboral.

Más adelante, diversos autores continuaron definiendo este concepto.

Levy-Leboyer (1992), las define de la siguiente manera:

- Una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Para Meirieu (1991), una competencia es un saber identificado, que pone en juego una o más capacidades dentro de un campo nocional o disciplinario determinado. El autor precisa que ese saber exige el control de los materiales que se va a utilizar.

Según Spencer y Spencer (1993), “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Le Boterf (1995), define la competencia como un saber-entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten.

Para Levy Leboyer (1997), “Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces y eficientes en una determinada situación”.

Mertens (2000), las describe como “la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de

conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y saber hacer.

Sladogna (2000), define a una competencia como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Para Roegiers (2001), la competencia es la posibilidad que tiene un individuo de movilizar, de manera interiorizada, un conjunto integrado de recursos con el fin de resolver una familia de situaciones-problemas.

En opinión de Scallon (2004), se puede hablar de competencia cuando un individuo es capaz de movilizar adecuadamente sus saberes y su saber-hacer en diversas situaciones.

D'Angelo (2005), plantea que las competencias expresan las potencialidades del desarrollo humano y profesional que se logran a través de desempeños efectivos de las personas en condiciones de interacción interpersonal y sociocultural. Son, por tanto, unidades psicológicas complejas con posibilidad de desarrollo constante a partir de matrices socioculturales interactivas.

3.1.2 Estructuración de las competencias

Le Boterf (1997), sugiere que “La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.

El saber actuar: Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar: Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influye fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El poder actuar: En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

3.1.3 Clasificación de competencias

Una vez definido el concepto de competencias, se procede a clasificarlas según diversas formas. Es importante señalar que cada organización puede tomar las competencias que estime conveniente según sus necesidades. A modo de ejemplo, se exponen las siguientes clasificaciones:

3.1.3.1 Clasificación según Spencer & Spencer¹

Según Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1.- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

¹Alles, M. 2006. Selección por Competencias.

Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2.- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3.- Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en uno mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

4.- Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son

los hechos relevantes para un problema determinada, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5.- Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una carie sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones, están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad, son relativamente fáciles de desarrollar, siendo la capacitación una de las maneras más prácticas para lograrlo.

Por su parte, las competencias de motivación y características son más difíciles de desarrollar y evaluar, desde el punto de vista de la personalidad.

Para dividir las competencias, los autores proponen el Modelo del Iceberg, en el cual las competencias se separan en dos grupos: las más difíciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y valores y los rasgos de la personalidad; y las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos.



Figura 1: Momentos de descripción del puesto.

Fuente: Competence at work, models for superior performance, Spencer & Spencer (1993).

En resumen, según Spencer & Spencer la clasificación de las competencias es la siguiente:

Competencias de logro y acción

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

Competencias de influencia

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/profesional/de dirección.

Competencias de eficacia personal

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

3.1.3.2 Clasificación según Martha Alles

Para Alles (2006), existen las Competencias Cardinales y Genéricas y las Competencias Específicas.

Competencias Cardinales y Genéricas: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias Específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Como se mencionó en el capítulo anterior, este trabajo se basará en la metodología utilizada por esta autora.

3.2 Modelo de gestión por competencias

Según Alles (2000), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Debido a que todas las organizaciones tienen una estrategia diferente, sus competencias también deben serlo, es por esto que cada organización debe tener un modelo de competencias que se ajusten a las necesidades que cada funcionario debe poseer para lograr cumplir con la misión organizacional y lograr dar cumplimiento además a la estrategia que esta posea.

3.2.1 Objetivos de los modelos de gestión por competencias²

El enfoque de gestión por competencias tiene como objetivo principal implantar un nuevo sistema de dirección en la organización de manera que la administración del personal sea eficaz y de forma integral.

Los objetivos de la gestión por competencias son los siguientes:

- Mejorar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Establecer un proceso de mejora de la calidad y desempeño de los recursos humanos.
- Alineación de la gestión de recursos humanos con las estrategias de la organización.
- Vinculación de los directivos con el proceso de gestión de recursos humanos.

²Alles, M. 2006. Selección por Competencias.

3.2.2 Diccionario de Competencias Organizacionales

Para Alles (2000), existe un listado de competencias que pueden estar presentes en una organización. Este listado constituye el primer paso para la implementación del modelo de gestión por competencias en cualquier entidad. Las competencias empleadas en este listado deben cumplir las siguientes condiciones:

1. Ser adecuadas al tipo de organización.
2. Deben estar adaptadas a la situación actual y deseada de la organización.
3. Deben ser exhaustivas.
- 4.- De terminología clara.
- 5.- Fáciles de identificar y evaluar.

Si bien existen diversas organizaciones que cuentan con este tipo de formatos de diccionarios de competencias, hay entidades que aún no implementan este modelo, tal es el caso de la Ilustre Municipalidad de Arauco.

Es por esto que se desarrolla un listado de competencias para los cargos del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de dicha institución, según el diccionario planteado por Martha Alles (2002). (Anexo 1).

3.2.3 Implantación del modelo de gestión por competencias ³

Los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias con la Metodología de Martha Alles son:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.

³Alles, M. 2006. Selección por Competencias.

- Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

3.2.4 Perfil de Cargo por competencias

Habiendo definido el concepto de modelo por competencias, podemos proceder a definir lo que es un Perfil de Cargo por competencias:

3.2.4.1 Concepto de perfil de cargo

Chiavenato (1990), define un perfil como “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distingue de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

Para Henao, D. (2004), un perfil ocupacional consiste en “descripción de las habilidades que un profesional o empleado debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo”.

Alles (2006), menciona que uno de los aspectos a considerar es la definición del perfil requerido por la organización en cuanto al listado por competencias, conocimientos y la experiencia que un postulante requiere, el cual tendrá una diferencia con el perfil que está presente en el mercado y que difícilmente van a coincidir en su totalidad.

3.2.4.2 Concepto de descripción de cargos ⁴

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos, que de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Esta descripción permite la realización del inventario del personal, es la base para los demás procesos de recursos humanos: formación, selección y evaluación de desempeño.

Para una correcta descripción de puestos pueden identificarse tres momentos:

1. La entrevista de relevamiento estructurada con utilización o no de cuestionario.
2. La confirmación de la información obtenida.
3. La descripción de puesto propiamente dicha.

En todos estos casos el resultado del relevamiento debe ser revisado con el supervisor inmediato.

3.2.4.3 Métodos para la recopilación de información para la descripción de cargos.⁵

Existen distintos métodos para la descripción y análisis de puestos:

- Observación directa (para los casos más simples).

⁴Alles, M. 2006. Selección por Competencias.

⁵Alles, M. 2006. Selección por Competencias.

- Entrevista dirigida al ocupante del puesto.
- Cuestionario que completa el ocupante.
- Mixta, combina la entrevista con el cuestionario.

Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral, se resuelven en una primera instancia y no es la parte más difícil de la tarea; de todos modos es necesario despejar la real necesidad que se nos plantea. Los puntos clave y de más difícil definición están dados por las competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales en el organigrama y definir correctamente: de quién depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren.

3.2.4.4 Definición del Perfil de cargo⁶

Una vez realizado el procedimiento del ítem anterior, es posible acercarse al diseño de perfil de cargos.

Para definir un perfil, es importante que el mismo se elabore en función de los requisitos del puesto, se debe tener claro la descripción del cargo, las funciones, atribuciones y características de dicho puesto, teniendo en cuenta las capacidades necesarias para realizar las tareas y asumir las responsabilidades que el cargo plantea, considerando adicionalmente las características de la organización.

⁶Alles, M. 2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Además, para definir un perfil se pueden establecer las competencias requeridas y el nivel de las mismas, estableciendo una calificación de cuatro niveles:

- A= Excelente
- B= Muy bueno
- C= Bueno
- D= Mínimo Requerido

Pueden ser más niveles, sin embargo la autora sugiere estos cuatro.

Al tener todos los datos necesarios, se debe mirar un poco más allá y ver qué persona es la más apta para poder desempeñarse en dicho cargo, y lo más importante es el cómo logra cumplir con los objetivos, es decir el elemento diferenciador que se espera posea el trabajador.

Una vez identificados estos elementos diferenciadores, es posible generar un perfil en base a competencias tanto transversales como específicas, que vayan en concordancia con las directrices estratégicas de la institución y a la vez sean las más acertadas de acuerdo al reclutador.

Secuencia para llegar al trabajador ideal

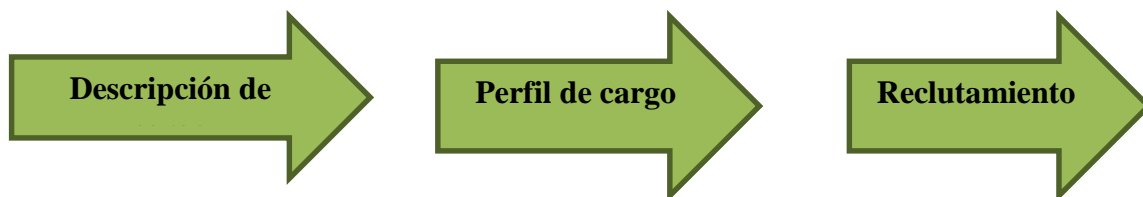


Figura 2: Secuencia para encontrar al trabajador ideal.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.5 Diseño de Perfil de Cargos sobre los diferentes procesos de Recursos Humanos dentro de la organización

Una vez definido el concepto de Perfil de Cargos y cuáles son los procedimientos para llegar a establecerlo, podemos proceder a señalar la relevancia y el aporte que tiene establecer los Perfiles de Cargo en una organización, en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

3.2.4.5.1 Diseño de Perfil de Cargos sobre el Proceso de selección de personal

El proceso de selección es una técnica que los expertos en recursos humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas determinadas por la empresa que ofrece el empleo.

Para Ramírez, M. (1999), la empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía.

Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el listado base y se añaden las competencias específicas que se requieran en cada caso.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista en profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere de competencias diferentes pero, en general, las que más valora la empresa en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de

aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones (Ramírez M., 1999).

Para hacer una selección por competencias Alles (2006), establece que lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencia), ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

3.2.4.5.2 Diseño de Perfil de Cargos sobre el Proceso de Capacitación ⁷

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Esto es posible según Alles (2006), por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluación del potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias. Sin embargo el tener el diccionario de competencias definido en la empresa facilita todos los procesos de recursos humanos, y en este caso el de capacitación.

El diccionario de competencias permite a la empresa descubrir a través de la evaluación de desempeño, que competencias destacan más en el desempeño laboral de cada individuo y cuáles serán las destinadas para el proceso de capacitación.

⁷Alles, M. 2006. Selección por Competencias.

3.2.4.5.3 Diseño de Perfil de Cargos sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño⁸

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

Las personas que se desempeñan de manera ineficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y captación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos.

Como ya se explicó, para lograr una evaluación de desempeño por competencias lo primero que se debe realizar es un perfil de cargos por competencias, de esta forma el personal aceptado en el proceso de selección para formar parte de la empresa ya cuenta con

⁸Capuano, A. M. (2004). Evaluación de Desempeño por Competencias. Rosario, Argentina: ISSN.

las competencias necesarias para el puesto, por lo que la empresa solo debe realizar su evaluación en base al perfil de competencias.

3.2.4.5.4 Diseño de Perfil de Cargos sobre el Sistema de Remuneración.

Urquijoy Bonilla (2008), establecieron que la finalidad de la remuneración es la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asigno y por las estipulaciones contractuales, para lograr así una leal integración e identificación de los trabajadores con los intereses de la empresa, que son también suyos, y alcanzar los niveles de productividad más idóneos.

Determinar esa justa contraprestación no es tarea fácil y deberá, por tanto, ajustarse a criterios objetivos, tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del puesto de trabajo como a la calidad del desempeño mismo, es decir de los logros del trabajador.

La Gestión por Competencias puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización. Precisamente, la Gestión por Competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar ambos elementos "evaluación de metas" y "evaluación de competencias" para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto sino también en el largo plazo (Fuentes & Arias, 2012).

3.3 Un modelo integrado

Según Hooghiemstra (1996) con relativa frecuencia encontramos que las funciones de selección, formación, administración y retribución se realizan de forma independiente, llegando al extremo de que la gran empresa tiene departamentos especializados en cada una de ellas y que no comparten ni método ni lenguaje.

El autor plantea que un modelo de gestión integrada de las personas basado en competencias debe tener en cuenta que los objetivos y la planificación de los recursos humanos deben ser elaborados a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

3.3.1 Definición de la Estrategia

Mintzberg (1990), es uno de los autores que más ha profundizado en la estrategia; en su valorización analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones del término:

- Estrategia como plan: Como guía para abordar una situación.
- Estrategia como pauta de acción: Funciona como una maniobra para ganar a la competencia.
- Estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.
- Estrategia como posición: Como medio para posesionar la organización en el entorno.
- Estrategia como perspectiva: Esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

3.3.2 Planificación Estratégica

“Es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado” (Lamb, Hair y McDaniel, 1998).

Kotler y Armstrong (2001), señalan la importancia que tiene la planeación formal, indicando que hoy en día varias organizaciones operan sin esta creyendo que sólo las grandes empresas requieren de una planificación estratégica. No obstante, toda organización requiere de un plan antes de comenzar a operar, con el fin de alentar a los directivos y demás empleados a pensar en el futuro inmediato o a largo plazo.

3.3.2.1 Misión

Para McGinnis (1981) la misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología de una empresa. En conjunto, los componentes de la formulación de la misión responden a una pregunta clave: ¿Cuál es nuestro negocio? Una respuesta apropiada a esta pregunta hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

3.3.2.2 Visión

Para Navas y Guerras (1998) “es la declaración que indica hacia donde se dirige la unidad en el largo plazo, señala la posición que se espera alcanzar en el futuro”.

Por lo tanto, la diferencia entre misión y visión radica en que la visión es un enfoque a futuro de lo que quiere llegar a ser la organización en el largo plazo.

3.3.2.3 Valores

Para Kotler y Armstrong (2004), los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización, para llevar a cabo el logro de la misión.

Según Alles (2002), los valores y los nombres de las competencias pueden tener los mismos nombres, sin embargo su definición no es la misma. En el caso de los valores, su nombre debe resumirse en una frase breve, mientras que en la competencia la definición debe ser más extensa y se refiere a una conducta dentro de una organización.

3.3.2.4 Objetivos Estratégicos

Los Objetivos son una parte importante de cada organización, es lo que nos indica cómo se encuentra la empresa y, es el instrumento que nos indica si vamos en la dirección correcta.

Para Reyes (2000), “La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones y; ordinariamente, la fijación de los objetivos, sobre todo los generales, quedan en función de los dueños o empresarios”.

Según Winer (2004), “el objetivo de una empresa es una meta general, la cual debe ser alcanzada usualmente en términos financieros o de precios de acción”.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Antecedentes generales de la Organización

Razón Social: Ilustre Municipalidad de Arauco

Dirección: Esmeralda #410, Arauco

Rol Único Tributario: 69.160.100-5

Nombre Fantasía: Municipalidad de Arauco

Representante Legal: Mauricio Alarcón Guzmán

Sitio Web: www.muniarauco.cl

4.2 Diagrama Organizacional

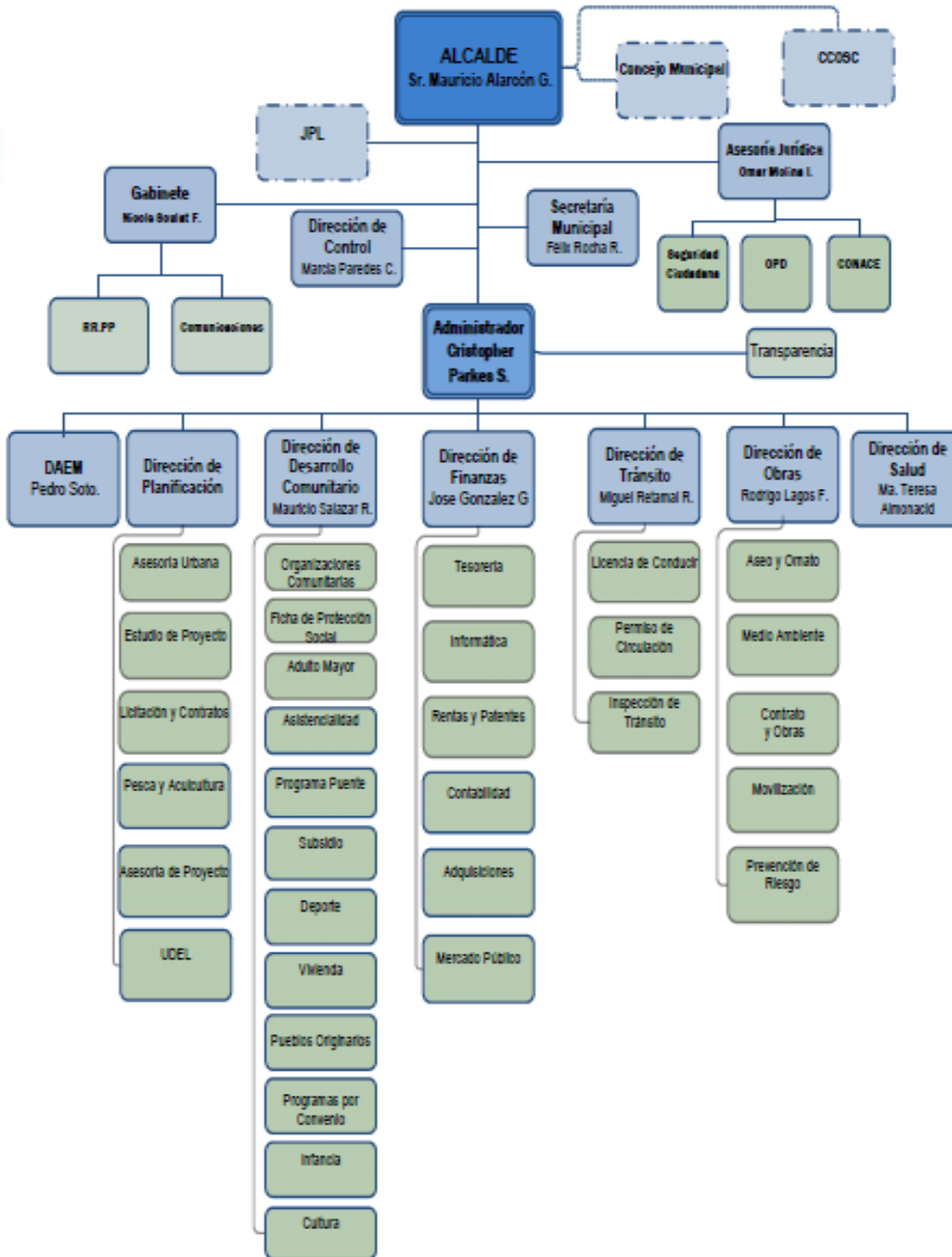


Figura 3: Organigrama Ilustre Municipalidad de Arauco.

Fuente: Sitio web de la Ilustre Municipalidad de Arauco (www.muniarauco.cl)

5. METODOLOGIA UTILIZADA

La metodología para crear el Diseño de Perfil de Cargo por Competencias del Departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco, es la siguiente:

1.- En primer lugar se realizó una entrevista a cada funcionario de los puestos estudiados. La entrevista consistía en preguntar cuáles eran sus principales tareas, cuáles son los conocimientos que se requieren para desempeñarse en su puesto de trabajo y si se requiere de experiencia laboral para ocupar ese puesto. Una vez recopilada esta información, se procedió a realizar la descripción de cargo de los puestos estudiados, descripción que no existía en la Ilustre Municipalidad de Arauco.

2.- Luego de realizar las descripciones de los cargos de cada funcionario, se procedió a elaborar una propuesta de Misión, Visión y Objetivos; todo esto se realizó de acuerdo a consultas bibliográficas y entrevista al Administrador Municipal.

3.- Posteriormente, luego de haber establecido una Misión, Visión y Objetivos para esta entidad, se pudo proceder a establecer las competencias genéricas y específicas⁹ que irían en las encuestas realizadas a cada trabajador. Las encuestas constaban de 30 competencias, medidas en 4 grados¹⁰. Estas fueron aplicadas a cada ocupante de los puestos del departamento estudiado y fue validada aplicándola a 3 funcionarios de otros departamentos: Inspector Técnico de Obras, Secretaria de Obras y Asesor de SECPLAN.

4.- Una vez realizadas las encuestas, se procedió a realizar un panel de expertos, donde los expertos fueron el Administrador Municipal, el Director del Departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos y las autoras de este trabajo. Con esta reunión se analizaron las encuestas y se establecieron las competencias genéricas que debían tener

⁹Competencias extraídas del libro: Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias (2003), de Martha Alles.

¹⁰ Grado A: Excelente - Grado B: Bueno – Grado C: Medio – Grado D: Mínimo.

los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Arauco. Luego, con la descripción de cargos antes realizada, se procedió a establecer las competencias específicas realmente relevantes para cada cargo, reduciendo la cantidad de competencias seleccionadas por los funcionarios encuestados.

5.- Finalmente, se diseñaron los perfiles de cargo de cada puesto estudiado con sus respectivas funciones y competencias genéricas y específicas.

6. DESARROLLO MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

6.1 Planificación Estratégica

La Ilustre Municipalidad de Arauco no cuenta con una planificación estratégica, ya que en esta organización no se encuentran definidas las directrices estratégicas, por lo cual en este apartado se diseñará una propuesta de Misión, Visión y Objetivos, para poder proceder a diseñar los perfiles de cargo de cada puesto.

6.1.1 Misión

De acuerdo a las consultas bibliográficas, y de acuerdo a lo conversado con el Administrador Municipal, la misión que se propone en este trabajo para la Ilustre Municipalidad de Arauco es la siguiente:

“Contribuir a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los habitantes de la comuna de Arauco, promoviendo el crecimiento y desarrollo local, mediante una gestión moderna y eficiente, enfocada en la excelencia y el servicio, y actuando con responsabilidad frente a nuestro personal, la comunidad y el medio ambiente”.

Esta misión responde a las interrogantes propuestas por el autor McGinnis (1981) “la misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología”.

6.1.2 Visión

La visión que se plantea es la siguiente:

“Ser una entidad reconocida a nivel nacional por su compromiso con la ciudadanía, destacada por su eficiencia y eficacia, y por la entrega de un servicio de calidad a los habitantes de la Comuna de Arauco”.

Esta visión responde a lo propuesto por Navas y Guerras (1998) “es la declaración que indica hacia donde se dirige la unidad en el largo plazo”.

6.1.3 Objetivos Estratégicos

De acuerdo a la misión y visión propuesta, los objetivos estratégicos que se proponen en este apartado son los siguientes:

Objetivo Estratégico 1

Mejorar la calidad de los servicios entregados por la Municipalidad de Arauco a la comunidad.

Líneas de Acción

- Definir las principales prestaciones de la Municipalidad por departamento y evaluar el grado de satisfacción de la comunidad respecto de los servicios entregados.
- Realizar e implementar un plan de mejora en cada uno de los servicios identificados.
- Capacitar a los funcionarios para mejorar las competencias laborales de estos y orientarlos a la consecución de los objetivos de la organización.

Objetivo Estratégico 2

Mejorar mecanismos de planificación y control de gestión municipal.

Líneas de Acción

- Actualizar Plan de Desarrollo Comunal, adaptándolo a las condiciones actuales de la Comuna.
- Establecer un sistema de monitoreo que permita tener un control sobre la implementación del Plan de Desarrollo Comunal.
- Mejorar el sistema de administración del Presupuesto Municipal.
- Establecer un sistema de monitoreo y evaluación del Plan de Mejoramiento Gestión Municipal (PMGM).

Objetivo Estratégico 3

Alinear la estructura organizacional de la Municipalidad a la misión, visión y objetivos institucionales.

Líneas de Acción

- Realizar una propuesta de organización interna alineada con la misión, visión y objetivos institucionales y con los objetivos de desarrollo de la comuna.
- Establecer los requerimientos necesarios para que los funcionarios se adapten a la misión, visión y objetivos de la institución.

6.2 Competencias Genéricas Ilustre Municipalidad de Arauco

Las competencias genéricas de la Ilustre Municipalidad de Arauco, fueron establecidas por las autoras de este trabajo en conjunto con el Administrador Municipal y el Director del Departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos.

- Adaptabilidad: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una visión crítica de su propia actuación.
- Compromiso: Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.
- Ética: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.
- Responsabilidad Social: Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

- Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Las competencias genéricas deben poseerlas todos los funcionarios de la Municipalidad de Arauco y también los postulantes que quieran incorporarse a esta entidad, por lo tanto estas competencias son una condición mínima que debe cumplir el personal de esta organización.

6.3 Perfiles de Cargo

A continuación se detallarán los perfiles de cargo establecidos para cada puesto del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco.

Es importante mencionar además, que las competencias se calificarán según el grado de desarrollo de la competencia requerida, siendo:

A: Excelente

B: Bueno

C: Medio

D: Mínimo

De este modo, el Grado D no está indicando una ausencia de la competencia, sino que su nivel de desarrollo es el mínimo requerido.

Las competencias específicas varían de acuerdo al puesto de trabajo¹¹. La definición de cada competencia así como sus grados, se encuentra en el documento “Diccionario de Competencias” (Ver Anexo 1).

El perfil de cargo del departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Arauco, se compone de una descripción del cargo: Nombre del cargo, Supervisor Directo, Subordinados, Descripción y Principales funciones del cargo.

Dentro de este perfil, se encuentran además los requisitos de formación académica y experiencia profesional, los cuales fueron establecidos por los ocupantes de cada puesto y corroborados por el Director del Departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos.

Luego de esto, se encuentran las competencias genéricas y específicas requeridas por cada cargo.

¹¹Ver Anexo 1, Diccionario de Competencias.

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Administrador Municipal
Supervisor Directo	Alcalde
Subordinados	Funcionarios de las diferentes unidades del municipio.
OBJETIVOS DEL CARGO	
<p>El propósito del cargo es colaborar con el alcalde en las tareas de apoyo en gestión y coordinación de las diferentes unidades del municipio, según instrucciones que él le indique. Debe ejercer las atribuciones que le delegue expresamente el alcalde, en conformidad con la ley y las funciones que se le encomienden vinculadas al cargo de Administrador Municipal.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> *Asesorar al Alcalde y al Consejo en materias de coordinación y gestión del Municipio. * Subrogar política y administrativamente al Alcalde. * Participar en la elaboración de planes estratégicos municipales * Atender a las demandas administrativas de los diferentes unidades municipales * Gestionar equipos de trabajo, cumpliendo para ello con las normas y reglamentación internos vigentes en la Municipalidad. * Participar en la elaboración del presupuesto y en la formulación de políticas, planes, programas y proyectos. * Velar por el cumplimiento de las políticas de Recursos Humanos y coordinaciones que permitan su aplicación al interior del municipio. * Colaborar en la elaboración y seguimiento del Plan Anual de Acción Municipal. * Ejercer atribuciones que el Alcalde le delegue, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo. 	

REQUISITOS				
Formación Académica				
Título Profesional Universitario. Carreras afines: Técnico en Administración, Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil Industrial, otras carreras afines.				
Experiencia Laboral				
5 años de Experiencia en el sector Público				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas				
Grados				
	A	B	C	D
Capacidad de Gestión	X			
Liderazgo	X			
Compromiso		X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Secretaria Alcaldía
Supervisor Directo	Alcalde
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Apoyar al Alcalde en la programación y desarrollo de las actividades administrativas y protocolares del Municipio, al mismo tiempo se encarga de establecer y fortalecer un vínculo entre la comunidad y el alcalde.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Programar y coordinar Audiencias Públicas, Actividades administrativas y protocolares del Alcalde. * Ingreso de Solicitudes al sistema Municipal * Atención de Público y atención Telefónica * Escanear Correspondencia * Realizar otras funciones o tareas que le asigne el Alcalde 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Conocimientos de Administración de Empresas, Recursos Humanos, Secretaria Ejecutiva.	
Experiencia Laboral	
2 años	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Comunicación Eficaz	X			
Ética		X		
Tolerancia a la Presión	X			

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Jefe de Gabinete
Supervisor Directo	Alcalde
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
<p>Coordinar la labor administrativa que se deriva del funcionamiento de la gestión diaria que desarrolla el Alcalde. También debe coordinar el contenido, la forma y oportunidad en que se entrega la información hacia la comunidad, tanto desde el punto de vista de las relaciones públicas, como de las comunicaciones.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Organizar y administrar la agenda de responsabilidades e intervenciones públicas del alcalde. * Coordinar el desarrollo de ceremonias y otras actividades sociales en donde participe la autoridad comunal de modo de responder a los requerimientos de la misma. * Elaborar y proponer un plan de relaciones públicas que tienda a crear y mantener una imagen corporativa de la Municipalidad, tanto internamente como ante la comunidad. * Cumplir otras funciones que el Alcalde le encomiende, de conformidad a la legislación vigente y que no sean de aquellas que la Ley asigne a otras unidades. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
<p>Título profesional, con conocimientos en Recursos Humanos, Administración Pública, Comunicaciones</p>	

Experiencia Laboral							
2 años							
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Competencias Genéricas							
Adaptabilidad							
Compromiso							
Ética							
Responsabilidad Social							
Trabajo en Equipo							
Competencias Específicas				Grados			
				A	B	C	D
Compromiso				X			
Pensamiento Estratégico					X		
Tolerancia a la Presión					X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Supervisor Directo	Alcalde
Subordinados	Funcionarios del Departamento de Administración, Finanzas y RRHH.
OBJETIVOS DEL CARGO	
Apoyar, guiar y asesorar al Alcalde en todo lo vinculado con la administración de los recursos que el municipio requiera para efectos de su gestión. Dicha asesoría se centrará en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales del Municipio.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales. * Preparar informes periódicos en materia de inversiones, coordinando su acción con la Secretaría Comunal de Planificación. * Visar los decretos que irroguen gastos y/o generen recursos. * Control * Ejecución Presupuestaria * Movimientos Presupuestarios 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título Profesional con conocimientos de Administración, Finanzas y RRHH, Carreras afines: Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial, entre otras.	
Experiencia Laboral	
5 años de Experiencia	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Capacidad de Análisis	X			
Capacidad de Gestión	X			
Liderazgo		X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Encargado de Personal
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	Personal a Contrata y Honorario
OBJETIVOS DEL CARGO	
Tiene como objetivo mantener el registro e información actualizada de todo lo referente al personal de la Municipalidad.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Designaciones de Personal a Contrata y Honorarios * Calificaciones personal Municipal, apoyando el proceso de evaluación del desempeño del personal. * Administrar el registro de feriados, permisos administrativos * Gestionar la tramitación de licencias Médicas y realizar seguimientos * Confección de contratos, liquidaciones de Sueldo, planillas de imposiciones y finiquitos del personal. * Administrar y proveer a las oficinas que lo requieran materiales de oficina necesarias para la gestión municipal. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Titulo técnico y/o Profesional Universitario con conocimientos Contables y de Recursos humanos.	

Experiencia Laboral					
1 o 2 años en área de Recursos Humanos					
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Competencias Genéricas					
Adaptabilidad					
Compromiso					
Ética					
Responsabilidad Social					
Trabajo en Equipo					
Competencias Específicas		Grados			
		A	B	C	D
Asertividad		X			
Capacidad de Gestión		X			
Dirección de Equipo de Trabajo			X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Encargado Gestión de Personas
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Administrar y desarrollar los recursos humanos del municipio.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Encargada de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal * Realizar Inducción y Capacitación al personal * Mantener un registro actualizado de la hoja de vida de cada funcionario * Desvinculación de Personal * Velar por una adecuada designación y distribución del personal en las diferentes unidades municipales. * Instruir a las distintas Unidades municipales sobre las materiales técnicas de personal, para su ejecución. * Apoyar y programar el proceso de evaluación del desempeño del personal municipal. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título Profesional de Psicología, con conocimientos en Recursos Humanos, Desarrollo organizacional, Selección de Personas.	

Experiencia Laboral							
Mínimo 2 años.							
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Competencias Genéricas							
Adaptabilidad							
Compromiso							
Ética							
Responsabilidad Social							
Trabajo en Equipo							
Competencias Específicas				Grados			
				A	B	C	D
Ética				X			
Autoformación-Autoaprendizaje					X		
Dirección de Equipo de Trabajo				X			

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Relaciones Públicas
Supervisor Directo	Administrador Municipal
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Desarrollar planes y estrategias comunicacionales, generando instancias de comunicación con la comunidad. Proyectar la imagen del municipio a la opinión pública comunal y nacional dando a conocer las actividades que el municipio realiza.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Planificar, organizar y coordinar todos los eventos públicos * Mantener oportunamente informada a la comunidad y a la prensa sobre las actividades municipales y otras que sean de interés, previo visto bueno del Alcalde. * Difundir y promover el patrimonio y las actividades turísticas de la comuna * Organizar, desarrollar, difundir y dirigir diferentes actividades municipales que organiza el Municipio 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título Profesional, con conocimientos en Recursos Humanos	
Experiencia Laboral	
Mínimo 1 año	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Comunicación Eficaz	X			
Responsabilidad Social		X		
Redes de Contacto		X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Encargada de Computación e Informática
Supervisor Directo	Administrador Municipal
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
<p>Aplicar eficaz y eficientemente las tecnologías de tratamiento informático y computacional en apoyo a los objetivos, políticas y estrategias del municipio, optimizando los procesos administrativos del Municipio a través del desarrollo y aplicación de sistemas computacionales.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Administrar los recursos computaciones del Municipio. * Mantención y Actualización página web. * Administración de la red social de la Municipalidad. * Ingreso de Correspondencia Electrónica. * Diseño e implementación plataforma web. * Servir de apoyo y asesoría técnica a las diferentes unidades municipales de acuerdo a las necesidades detectadas y/o requerimientos por ellas formuladas para el uso óptimo de los recursos computacionales. * Asesorar a la Unidad de Adquisiciones en la compra de equipamiento y software computacionales. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
<p>Título Técnico y/o Profesional con conocimientos en Informática (HTML, CSS, WordPress, entre otras)</p>	

Experiencia Laboral							
No requiere							
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Competencias Genéricas							
Adaptabilidad							
Compromiso							
Ética							
Responsabilidad Social							
Trabajo en Equipo							
Competencias Específicas				Grados			
				A	B	C	D
Innovación y Creatividad					X		
Trabajo en Equipo				X			
Temple						X	

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Periodista
Supervisor Directo	Administrador Municipal
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Diseñar, coordinar y ejecutar programas y acciones de comunicación a través de diversos medios y estrategias que aseguran el posicionamiento y consolidación de la administración municipal ante la comunidad.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Reportear las actividades realizadas por el alcalde y los distintos departamentos de municipio. * Redacción y Personalización de comunicados por actividad y publicación en la página Web y redes sociales. * Análisis de alcance de los comunicados y las redes sociales. * Creación y Mantenimiento del Archivo de Prensa y "MUNIARAUCOTV". * Encargada de Difusión en cuanto a diseño y publicación de flyers, redacción y programación de frases radiales. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título Profesional de Periodista - Comunicador Social	
Experiencia Laboral	
No requiere	

COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Competencias Genéricas							
Adaptabilidad							
Compromiso							
Ética							
Responsabilidad Social							
Trabajo en Equipo							
Competencias Específicas				Grados			
				A	B	C	D
Comunicación Eficaz				X			
Iniciativa				X			
Innovación y Creatividad					X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Encargado de Bienestar
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Gestionar y proporcionar la atención social, cultural, de salud, asistencial, económica, de recreación y otras a los funcionarios del Municipio, propendiendo al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de estos.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Diseñar políticas y planes de beneficios sociales que permitan satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus afiliados. * Mantener al día los beneficios y prestaciones que el Servicio de Bienestar apruebe incluir en su presupuesto anual. * Aplicar el reglamento de bienestar, fiscalizando y preocupándose de su debido cumplimiento especialmente en lo relativo a la administración de sistemas de beneficios complementarios a la seguridad social en las áreas de salud, educación, recreación, vivienda y otras. * Mantener la coordinación general de la gestión del Comité de Bienestar en el plano técnico, administrativo y financiero, informando al Comité acerca del avance y gestión desarrollada. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título Técnico y/o Profesional con conocimiento de Administración y Recursos Humanos	

Experiencia Laboral							
Mínimo 1 año							
COMPETENCIAS REQUERIDAS							
Competencias Genéricas							
Adaptabilidad							
Compromiso							
Ética							
Responsabilidad Social							
Trabajo en Equipo							
Competencias Específicas				Grados			
				A	B	C	D
Asertividad					X		
Capacidad de gestión				X			
Responsabilidad Social						X	

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Tesorero Municipal
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Administrar responsablemente el presupuesto de Egresos e Ingresos del Municipio, realizando con eficiencia y eficacia la Recaudación y Cobranza de los derechos e impuestos Municipales.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar pagos a proveedores, mediante cheques o transferencias electrónicas. * Recepcionar ingresos de tesorería general del municipio y fondos externos. * Manejar las cuentas bancarias de la Municipalidad, llevando un registro y control periódico. * Enviar informes mensuales de rendición de cuentas de ingresos, egresos y saldos de caja. * Proporcionar los antecedentes para la cobranza administrativa de las patentes Municipales. * Llevar un correcto registro del libro Banco de la cuenta Municipal. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Titulo Técnico Profesional con conocimiento de Contabilidad	

Experiencia Laboral					
3 años					
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Competencias Genéricas					
Adaptabilidad					
Compromiso					
Ética					
Responsabilidad Social					
Trabajo en Equipo					
Competencias Específicas		Grados			
		A	B	C	D
Autocontrol		X			
Responsabilidad		X			
Asertividad			X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Encargada de Rentas/Remuneraciones
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Llevar un control eficiente de los recursos económicos que le corresponden al Municipio y asesorar al Alcalde y Director de Finanzas en cuanto a todas las materias financieras y de Rentas Municipales.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar las gestiones propias del otorgamiento y control de patentes. * Efectuar la tramitación de patentes provisorias, patentes de alcoholes y derechos varios. * Determina los pagos por propaganda, permisos comercio ambulante, concesiones. * Lograr el cumplimiento de las normas y resoluciones que regulan las actividades comerciales de la comuna mediante un control permanente de ellas. * Remuneraciones del personal de planta y a contrata. * Encargado del pago de descuentos e impositivos. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título Técnico y/o Profesional del área Comercial con conocimientos en Contabilidad – Informática	
Experiencia Laboral	
Mínimo 2 años	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Autocontrol		X		
Prudencia	X			

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Adquisiciones
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Encargado de recepcionar solicitudes de adquisiciones de los diferentes departamentos de la Municipalidad, efectuar en forma eficiente y económica la provisión, obtención, almacenamiento y distribución de materiales que el Municipio necesita para u proceso administrativo.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Recibir solicitudes de compra de los diferentes departamentos de la Municipalidad. * Adquirir, distribuir y mantener bienes de uso y servicios para el correcto funcionamiento de la organización. * Efectuar cotizaciones de precios. * Pago de Permisos de Construcción y otros. * Recepción y Pago de Permisos de Circulación. * Realizar Comprar Públicas. * Realizar Inventarios generales, rotativos y selectivos. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Titulo Técnico y/o Profesional de Administración de empresas.	

Experiencia Laboral				
2 años				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Autocontrol		X		
Capacidad de Gestión	X			

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Recaudadora de Fondos
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Controlar la actividad contable, patrimonial y presupuestaria de la Municipalidad, además de la elaboración y registro oportuno de la información respectiva.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Recaudar dinero de departamentos del municipio * Realizar Depósitos Bancarios en las cuentas corrientes Municipales * Cuadratura Diaria * Programación del día siguiente * Ingresar depósitos en sistema contable del municipio. * Realizar arqueo de caja diario con los ingresos en el sistema computacional * Realizar informe mensual de las infracciones de alcoholes. * Realizar y enviar un registro de multas al registro civil. * Realizar Convenios con los contribuyentes por concepto de patentes comerciales o de permisos de circulación. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título técnico y/o profesional en Contabilidad	

Experiencia Laboral					
No requiere					
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Competencias Genéricas					
Adaptabilidad					
Compromiso					
Ética					
Responsabilidad Social					
Trabajo en Equipo					
Competencias Específicas		Grados			
		A	B	C	D
Compromiso		X			
Responsabilidad			X		
Prudencia			X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Apoyo Contable
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Apoyar al Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Preparar informes de contabilidad gubernamental y presupuestaria. * Preparar los antecedentes para la formulación de las solicitudes de compras de la municipalidad. * Cumplir con las funciones inherentes al cargo. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Educación Media completa	
Experiencia Laboral	
No requiere.	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	

Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Colaboración	X			
Responsabilidad Social		X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Apoyo Tesorería
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Prestar apoyo en la recaudación de ingresos y egresos Municipales.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Recaudar los ingresos propios y externos del municipio. * Confeccionar la caja de ingresos diarios. * Atención de Usuarios. * Apoyo en la gestión del Tesorero Municipal. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título técnico con conocimientos en Contabilidad	
Experiencia Laboral	
Mínimo 1 año	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	

Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Autocontrol	X			
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la Presión	X			

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Mercado Público
Supervisor Directo	Director de Administración, Finanzas y Recursos Humanos
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Adquirir los bienes y servicios que el municipio requiera para su funcionamiento y para la ejecución de sus programas y proyectos, organizando, implementando y supervisando los procesos de licitaciones, compras y contrataciones.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar las licitaciones públicas, privadas y contratos de suministros, a través del portal www.mercadopublico.cl plataforma de ChileCompra. * Publicar las bases administrativas generales de los procesos de licitación. * Mantener archivos actualizados de órdenes de compra, propuestas y otros documentos afines. * Confeccionar los Decretos Alcaldicios vinculados a los procesos de licitaciones. * Emitir las órdenes de compra para los procesos de licitación o contratación para respaldar el pago. * Encargado del uso apropiado y criterioso del portal www.mercadopublico.cl por la entidad pública y de subir al portal el plan anual de gastos. * Supervisar el sistema de compra pública de acuerdo a la Legislación vigente, revisando de forma periódica el portal de Mercado Público. 	

REQUISITOS					
Formación Académica					
Título técnico y/o profesional con conocimiento en Administración de empresas, Gestión pública y Contabilidad.					
Experiencia Laboral					
2 años en servicio público.					
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Competencias Genéricas					
Adaptabilidad					
Compromiso					
Ética					
Responsabilidad Social					
Trabajo en Equipo					
Competencias Específicas		Grados			
		A	B	C	D
Capacidad de Gestión		X			
Responsabilidad Social			X		

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Asesor Jurídico
Supervisor Directo	Alcalde
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
<p>Otorgar asesoría jurídica, prestar apoyo en materias legales al alcalde y al concejo. Además, es el encargado de informar a los departamentos municipales sobre todos los asuntos legales que le planteen.</p>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Orientar periódicamente respecto de las nuevas disposiciones legales y reglamentarias. * Mantener archivos de las ordenanzas, reglamentos, concesiones, convenios, actos y contratos firmados por la municipalidad. * Mantener al día los títulos de los bienes municipales. * Redactar actos administrativos, tales como: convenios, contratos, comodatos, concesiones, permisos, etc. * Emitir los informes que le sean requeridos. 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
Título Profesional Universitario: Derecho	
Experiencia Laboral	
2 años en el Sector Público	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Colaboración		X		
Trabajo en Equipo		X		
Comunicación Eficaz	X			

Perfil de Cargo por Competencias	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre	Mayordomo Municipal
Supervisor Directo	Administrador Municipal
Subordinados	No posee
OBJETIVOS DEL CARGO	
Encargado de resguardar los bienes y dependencias municipales.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Principales funciones	
<ul style="list-style-type: none"> * Cuidado y Mantenición de todos los departamentos del Municipio. * Controlar la circulación en dependencias del Municipio * Recepcionar, custodiar y entregar elementos adquiridos * Participar en comisiones de seguridad ciudadana * Efectuar y mantener un informe actualizado del inventario de bienes Municipales 	
REQUISITOS	
Formación Académica	
No requiere	
Experiencia Laboral	
No requiere	

COMPETENCIAS REQUERIDAS				
Competencias Genéricas				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Ética				
Responsabilidad Social				
Trabajo en Equipo				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Colaboración		X		
Iniciativa	X			
Respeto		X		

7. SUGERENCIAS

De acuerdo al estudio realizado en la Ilustre Municipalidad de Arauco, resulta imprescindible reestructurar su organigrama, principalmente dividir el departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, de manera que sean dos departamentos: Departamento de Administración y Finanzas y Departamento de Recursos Humanos. Esto debido a que, el Departamento de Recursos Humanos debe ser un Departamento independiente del de Finanzas y Administración, ya que al estar juntos se confunden los roles de cada departamento y Recursos Humanos debe realizar el trabajo que debería ser realizado por el área Administrativa, lo cual dificulta la eficiencia de esta organización.

En cuanto a las competencias específicas de cada cargo, se sugiere a los Directores de cada Departamento, capacitar a aquellos funcionarios que no cumplan con el perfil establecido en su perfil de cargo. De este modo, los funcionarios estarán cumpliendo con el perfil que su puesto de trabajo requiere, lo cual permitirá realizar sus tareas de manera eficiente.

Se sugiere además a la Ilustre Municipalidad de Arauco, llevar a cabo el procedimiento realizado en este trabajo en cada uno de sus departamentos, ya que esta gestión es imprescindible para que puedan entregar un servicio de calidad a la Comuna de Arauco.

8. CONCLUSION

La gestión por competencias hoy en día es una herramienta para las organizaciones que están interesadas en mejorar la gestión de su capital humano. Esto, debido a que contribuyen a optimizar las fortalezas y disminuir las debilidades de la organización, lo cual a su vez permite una mejora del rendimiento de ésta.

Una de las principales acotaciones que se deben mencionar es que para implantar un modelo de gestión por competencias en una organización es imprescindible que exista un compromiso por parte de los Directivos y Jefes Superiores, aparte de información respecto del tema, ya que son ellos quienes deben incentivar y guiar a los demás funcionarios de la organización para que se cumplan los planes propuestos.

Actualmente en la Ilustre Municipalidad de Arauco no existe un modelo de gestión por competencias, por lo cual este estudio es una herramienta útil para que esta organización cuente con una gestión administrativa y de sus Recursos Humanos.

Cabe mencionar que una de las razones por la cual el Administrador accedió a la realización de este trabajo en la Ilustre Municipalidad de Arauco, es porque no contaban con la descripción de cargo en ninguno de sus puestos de trabajo, no contaban además con una misión, ni visión establecidas; por lo cual, si la Ilustre Municipalidad de Arauco desea implementar este estudio, será un gran aporte para la organización.

Es importante mencionar que para que este trabajo pueda ser implementado dentro de la Ilustre Municipalidad de Arauco, es imprescindible que la organización lleve a cabo dos cosas: reorganizar su estructura organizacional, separando el Departamento de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, de manera que Recursos Humano sea un departamento independiente de los demás; y lo otro es describir cada uno de los puestos de trabajo de la Municipalidad, con sus respectivas tareas, de manera que cada trabajador sepa cuál es el trabajo que debe realizar, lo cual no ocurre actualmente, ya que muchos trabajadores realizan tareas que no corresponden a sus cargos.

Finalmente, la implementación de este trabajo va a depender en gran parte del Administrador Municipal y los Directores de Departamento de la Ilustre Municipalidad de Arauco, ya que son ellos quienes deben comprometerse y a su vez comprometer a los demás funcionarios de la Municipalidad para poder cambiar la actual dinámica que se lleva a cabo en esta organización; del mismo modo deben informarse e informar a los demás funcionarios los beneficios que aporta implementar un modelo de gestión por competencias en la Ilustre Municipalidad de Arauco. Es importante además, que los directivos transmitan a los funcionarios la Planificación Estratégica de la Municipalidad, para que éstos se comprometan aún más con el logro de las metas de la organización.

9. BIBLIOGRAFIA

- Alles, M (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Idioma español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Alles, M (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencia: El diccionario*. Idioma español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Alles, M (2006). *Selección por Competencias*. Idioma Español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Alles, M (2006). *Desempeño por Competencia: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Idioma español, Ediciones Granica S.A. Santiago – Chile.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
- Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Universidad del Centro educativo latinoamericano. Argentina.
- Chiavenato, A. (1998). *Administración de recursos humanos*. Editorial MacGraw Hill. México.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Edit. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Edit Gestión 2000, Barcelona-España.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. (1ª Ed.). Viña del Mar, Chile: Editorial Patagonia Impresores Ltda.
- McClelland, D. (1973). *Modificando la Competencia más que la inteligencia*. Revista: American Psychology Review.

- Navas, J. y Guerras, L. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa Teoría y Aplicaciones*. Biblioteca Civitas Economía y Empresas. Civitas Ediciones, Madrid.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence and work, models for superior performance*. John Wiley&Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.
- Urquijo, J. y Bonilla J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Editorial Texto C. A. Caracas-Venezuela.
- Casen (2013) *Reporte Comunal Arauco, Región del Biobío*. Observatorio Ministerio desarrollo social. Arauco, Biobío

10.LINKOGRAFIA

- Ilustre Municipalidad de Arauco, Extraído de:
http://www.muniarauco.cl/tpma/estructura_municipal.html

- Ramírez, M (1999). Selección por Competencias. Obtenido de:
http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx

Anexo 1: Diccionario de Competencias

1.- Adaptabilidad: Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una visión crítica de su propia actuación.

Grado A: Alta capacidad para adaptarse a las estrategias a corto, mediano y largo plazo de la organización. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

Grado B: Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

Grado C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su forma de actuar.

Grado D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su conducta.

2.- Asertividad: Es la capacidad de expresar nuestros deseos de manera adecuada, amable, franca, abierta y directa, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento.

Grado A: Expresa pensamientos, sentimientos y necesidades, con sinceridad, a la vez que respeta los pensamientos, sentimientos y necesidades de los demás, y acepta a las personas tal y como son.

Grado B: Es capaz de jerarquizar para negociar en función de sus propios intereses, respetando los derechos de los demás.

Grado C: Expresa necesidades con sinceridad, respetando las opiniones de los demás, y no aceptando lo que no le conviene, pero no suelen expresar sentimientos o pensamientos.

Grado D: No expresa las propias necesidades, los pensamientos y sentimientos. Implica ignorar los derechos propios para permitir que los demás impongan sus deseos. No permite expresarse con honradez, de forma clara y directa.

3.-Autocontrol: Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Grado A: Manifiesta una alta capacidad para controlar sus emociones y escoge la opción a seguir. Responde de manera positiva a situaciones de estrés, incluso contribuye a calmar a los demás.

Grado B: Lleva a cabo el control emocional ante la mayoría de las situaciones, sin embargo, no siempre de manera idónea.

Grado C: Tiene conciencia de la importancia del control de sus emociones, aun así en situaciones conflictivas muestra su disconformidad y dificultad para controlarse.

Grado D: Posee bajo control de sus emociones, no se enfrenta a problemas con el fin de evitar el estrés.

4.- Autoformación–Autoaprendizaje: Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Grado A: Es reconocido como un experto/a en su especialidad en el medio donde actúa y en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

Grado B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

Grado C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

Grado D: Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva, busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

5.-Capacidad de análisis: Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro, como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa-efecto.

Grado A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.

Grado B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Grado C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

Grado D: Muestra una pobre capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

6.- Capacidad de Gestión: Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.

Grado A: Posee una gran capacidad de organización. Marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados.

Grado B: Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.

Grado C: Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.

Grado D: Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismos.

7.-Capacidad para Aprender: Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.

Grado A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

Grado B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

Grado C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

Grado D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

8.- Compromiso: Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un servicio con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los ciudadanos.

Grado A: Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, por lo cual pone su mayor esfuerzo para realizarlo. Cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.

Grado B: Pone su mayor esfuerzo para ejercer su trabajo de manera eficiente, por lo cual generalmente realiza el trabajo en los plazos establecidos.

Grado C: Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño se ve afectado de manera negativa.

Grado D: Realiza las tareas que se le indican, sin embargo generalmente excede el plazo establecido.

9.- Colaboración: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Grado A: Es reconocido por brindar apoyo a sus pares y superiores, solucionando problemas y aclarando dudas. Está comprometido con el logro de los objetivos de la organización.

Grado B: Brinda apoyo a sus pares y superiores si éstos se lo piden, solucionando problemas y aclarando sus dudas.

Grado C: Realiza su trabajo con responsabilidad de manera de lograr los objetivos de la empresa, ocasionalmente brinda apoyo a sus superiores y pares.

Grado D: Manifiesta una baja capacidad para apoyar a sus pares cuando estos tienen alguna duda o dificultad.

10.- Comunicación Eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

Grado A: Manifiesta una alta capacidad para entenderse y relacionarse con sus pares y superiores, utilizando un vocabulario acertado y con poder de convicción.

Grado B: Recibe y manifiesta la información de manera ágil y correcta, expresando seguridad. Sale airoso de interrupciones y/o imprevistos. Puede realizar presentaciones en público.

Grado C: Escucha de manera activa y expresa sus ideas de manera clara., aunque en situaciones de presión, se pone nervioso y no transmite correctamente su mensaje.

Grado D: Le cuesta desenvolverse en los diferentes ámbitos sociales. No busca activamente la interacción, pero tampoco rehúye de ella.

11.- Dinamismo - Energía: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Grado A: Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.

Grado B: Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios.

Grado C: Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

Grado D: Desempeña sus labores sin energía. No tiene la capacidad de dominio de sí mismo.

12.- Dirección de equipos de trabajo: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Grado A: Manifiesta una alta capacidad para conducir con éxito un equipo de trabajo, alienta a sus integrantes y actúa con autonomía y responsabilidad. Alta capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante.

Grado B: Es capaz de dirigir un grupo de trabajo, de coordinar y distribuir las tareas dentro del equipo, considerando las competencias y conocimientos de cada integrante.

Grado C: Puede dirigir un grupo de trabajo, sin embargo le cuesta identificar las tareas que debe realizar cada integrante en función de sus competencias y conocimientos.

Grado D: Persona con baja capacidad de conducir con éxito un equipo de trabajo, ya que posee poca autonomía.

13.- Ética: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida

profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

Grado A: Actúa en todo momento de acuerdo a los valores morales y las políticas organizacionales, tanto dentro como fuera de la institución. No se deja llevar por intereses propios, ya que las buenas costumbres y valores morales están por encima de su accionar.

Grado B: Tiene conocimiento de la importancia de actuar de acuerdo a los valores morales y políticas organizacionales dentro de su lugar de trabajo, por lo tanto actúa y obra de acuerdo a ello.

Grado C: Conoce los valores morales, las buenas costumbres y respeta las políticas organizacionales, sin embargo, en ocasiones se deja llevar por intereses propios.

Grado D: Desconoce algunos valores morales y políticas organizacionales, por lo tanto, en ocasiones manifiesta un comportamiento diferente al esperado por la organización.

14.- Influencia y negociación: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.

Grado A: Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as y llamada por otros/as para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

Grado B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

Grado C: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de las demás personas.

Grado D: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

15.- Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

Grado A: Es una persona proactiva, siempre actúa pensando en las consecuencias de sus acciones buscando crear oportunidades y evitar problemas.

Grado B: Persona proactiva, que generalmente piensa en las acciones futuras con el fin de crear oportunidades y evitar problemas.

Grado C: Persona ocasionalmente proactiva, con dificultades para evaluar las consecuencias futuras de sus acciones.

Grado D: Persona poco proactiva con poca capacidad para pensar en las consecuencias futuras que tendrán sus acciones.

16.- Innovación y creatividad: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

Grado A: Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones de ideas existentes y/o creación de conocimiento e ideas novedosas que ni la empresa ni otros habían presentado antes.

Grado B: Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando ideas nuevas o diferentes, conocimientos que nunca había ofrecido la empresa.

Grado C: Aplica/recomienda soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares. Soluciona u ofrece soluciones basándose en el conocimiento de otros.

Grado D: Ante distintas situaciones, aplica/recomienda respuestas estándar, las mismas que el mercado o cualquier otra persona daría a ese problema o situación.

17.- Integridad: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Grado A: Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante costo y riesgo; asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad; dar permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran stress para que se recupere.

Grado B: Capacidad para emitir públicamente que a cometido un error, y actuar en consecuencia; decir las cosas como son aunque puedan molestar, por ejemplo a un viejo amigo. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.

Grado C: Capacidad de desafiar a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias, mostrándose orgulloso por ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los usuarios o funcionarios, y dar a todos un trato equitativo.

Grado D: Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarlos a otros. Capacidad para expresar lo que piensa, aunque no sea necesario.

18.- Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Grado A: Se preocupa por organizar el trabajo bajo criterios claros y consensuados, en los que previamente haya participado el grupo. Facilita el apoyo necesario proporcionando una orientación clara para conseguir los objetivos fomentando el espíritu del equipo.

Grado B: Proporciona orientación y apoyo necesario a su equipo, teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.

Grado C: Orienta a su equipo en cuanto a su conducta, pero no considera las características y diferencias personales.

Grado D: Proporciona de manera ocasional orientaciones de desarrollo a su equipo de trabajo. Pocas veces consigue un buen clima entre sus colaboradores.

19.- Mejora Continua: Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.

Grado A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa por sus altos criterios de eficiencia, calidad y mejora continua en los procesos de trabajo.

Grado B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Es valorado/a por sus conocimientos y su preocupación por la eficacia en los procesos de trabajo.

Grado C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad y se preocupa por cumplir con sus obligaciones laborales.

Grado D: Conoce temas relacionados con su especialidad.

20.- Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades de la empresa cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Grado A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales de la empresa. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

Grado B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

Grado C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

Grado D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

21.- Pensamiento Estratégico: Capacidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la organización.

Grado A: Manifiesta una alta capacidad para asimilar los cambios del entorno con rapidez. Identifica de manera eficaz las características propias de la organización (fortalezas y debilidades). Con estas dos herramientas toma decisiones y desarrolla planes concretos y de manera eficaz.

Grado B: Asimila los cambios del entorno e identifica las características propias de la organización. Generalmente desarrolla planes concretos que permiten el desarrollo de la organización.

Grado C: Identifica las características propias de la organización, sin embargo le cuesta asimilar los cambios del entorno. Ocasionalmente logra desarrollar planes concretos para el desarrollo de la organización.

Grado D: Identifica las características propias de la organización, sin embargo manifiesta dificultad para llevar a cabo planes concretos y ejecución de acciones.

22.- Prudencia: Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.

Grado A: Es reconocido por obrar de manera sensata y moderada, en todos los actos de la organización. Posee alta capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización.

Grado B: Actúa de manera sensata y moderada en todos los actos de la organización. Puede discernir y distinguir lo bueno lo malo para la organización.

Grado C: Puede discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, sin embargo presenta dificultades para actuar siempre de manera sensata y moderada.

Grado D: Ocasionalmente distingue lo bueno y lo malo para la organización. Tiene dificultades para actuar de manera sensata y moderada.

23.- Respeto: Capacidad para reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y los derechos de sus pares, así como también el reconocimiento del valor propio. El individuo es capaz de valorar los intereses y necesidades de las demás personas.

Grado A: Persona reconocida por reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y derechos de sus pares. Posee una alta capacidad de reconocimiento del valor propio.

Grado B: Persona que reconoce, acepta, aprecia y valora las cualidades de sus pares, sin embargo le cuesta reconocer su valor propio en ocasiones.

Grado C: Persona que reconoce su valor propio, pero que le cuesta aceptar, apreciar y valorar las cualidades y los derechos de los demás. Aun así, los respeta ocasionalmente.

Grado D: Presenta poca capacidad para reconocer su propio valor y el de sus pares.

24.- Responsabilidad: Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Grado A: Manifiesta una alta capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de resultados. Demuestra gran preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Respeto las normas y las buenas costumbres establecidas, tanto dentro como fuera de la organización.

Grado B: Es capaz de encontrar satisfacción en la obtención de resultados. Demuestra preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión, respetando las normas y las buenas costumbres establecidas dentro de la organización.

Grado C: Logra encontrar satisfacción en la obtención de resultados. Ocasionalmente lleva a cabo las tareas con precisión. Presenta dificultades para respetar las normas y buenas costumbres establecidas dentro de la organización.

Grado D: No encuentra satisfacción en la obtención de resultados, por lo cual las tareas son realizadas con precisión y calidad de manera ocasional. Sin embargo, respeta las normas de la organización.

25.- Responsabilidad Social: Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

Grado A: Persona que se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñando y proponiendo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias.

Grado B: Es capaz de llevar a cabo las propuestas de responsabilidad social de la organización, contribuyendo a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales presenta mayores carencias.

Grado C: Tiene conciencia de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, sin embargo presenta dificultades para llevar a cabo las propuestas establecidas para colaborar con la sociedad en las áreas que presentan mayores carencias.

Grado D: Manifiesta interés por ayudar a la sociedad en las áreas en las cuales presenta mayores carencias, sin embargo no conoce las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.

26.- Sencillez: Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas.

Grado A: Explica de manera clara y precisa tanto los éxitos, como los fracasos. Se expresa de manera sincera, expresando siempre lo que siente. Manifiesta confianza a superiores y colaboradores.

Grado B: Es claro para expresar los éxitos y fracasos. Habla con la verdad siempre.

Grado C: Le cuesta expresar los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Sin embargo, siempre expresa lo que siente. Es por esto que los superiores, colaboradores y compañeros confían en él.

Grado D: Posee dificultad para expresarse. Si bien los superiores confían en él, sus compañeros lo hacen ocasionalmente.

27.- Trabajo en equipo: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.

Grado A: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.

Grado B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.

Grado C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.

Grado D: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

28.- Temple: Capacidad para obrar con serenidad y dominio, tanto de sí mismo, como con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.

Grado A: Reconocido por actuar con serenidad y dominio ante toda situación. Afronta de manera enérgica y serena las dificultades y riesgos. Posee gran capacidad para seguir adelante en medio de circunstancias adversas.

Grado B: Actúa de manera serena ante diversas situaciones. Enfrenta las dificultades y riesgos con gran optimismo.

Grado C: Procura mantener la calma y actuar con serenidad, sin embargo ante algunas circunstancias, pierde el control.

Grado D: Manifiesta dificultad para mantenerse sereno ante las dificultades que se le presentan, por lo tanto evita tomar riesgos.

29.- Tolerancia a la presión: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Grado A: No muestra tensión ni temor ante dificultades o nuevos retos, asume la iniciativa para hacer frente a la situación, manteniendo un rendimiento óptimo.

Grado B: La acumulación de tareas y las situaciones adversas no le repercuten en su trabajo diario. Muestra cierta facilidad para imponerse a las adversidades, aporta con asiduidad enfoques diferentes a los predeterminados.

Grado C: Mantiene su ritmo de trabajo ante situaciones o problemas percibidos como difíciles, pero el rendimiento se ve perjudicado.

Grado D: Soporta con cambios de ánimo la acumulación de tareas o el desacuerdo pero huye de enfrentarse directamente a los problemas y se inhibe de tomar decisiones ante dificultades o cambios. Aunque intenta sacar adelante el trabajo diario, está dispuesto a realizar esfuerzos complementarios siempre que sean recompensados.

30.- Toma de decisiones: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Grado A: Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la Dirección.

Grado B: Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. Asimismo, mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.

Grado C: Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. Cuando realiza la elección, se deja llevar fundamentalmente por los factores emocionales en casi todas las situaciones, mostrándose más impulsivo que racional.

Grado D: No toma decisiones si no es con la consulta previa con un supervisor. Se limita a hacer aquello que ya está en marcha sin cuestionarse los criterios que se han seguido.

Anexo 2: Encuesta

Marque con una "X" el grado en el cual deben cumplirse las siguientes competencias en su puesto de trabajo. (Donde, Grado A: Excelente; Grado B: Bueno; Grado C: Medio; Grado D: Mínimo)

COMPETENCIAS	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
Adaptabilidad				
Asertividad				
Autocontrol				
Autoformación–Autoaprendizaje				
Capacidad de análisis				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración				
Compromiso				
Comunicación Eficaz				
Dinamismo - Energía				
Dirección de Equipo de Trabajo				
Ética				
Influencia y negociación				
Iniciativa				
Innovación y creatividad				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Orientación a los resultados				
Pensamiento estratégico				
Prudencia				
Redes de Contacto				
Respeto				
Responsabilidad				
Responsabilidad Social				
Sencillez				
Temple				
Tolerancia a la Presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				

