

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
*Magíster en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**PERFILES POR COMPETENCIA PARA BIOMASA CHILE S.A.  
Y UNA PROPUESTA DE SU EVALUACION.**

Alumno:  
Carolina Yáñez Jofré

Profesor Guía:  
Dra. Margarita Chiang Vega

**CONCEPCION, MARZO 2013**

## INDICE

Resumen .....	6.-
1.- Introducción .....	7.-
2.- Objetivos .....	10.-
<b>PARTE 1 MARCO TEORICO .....</b>	<b>11.-</b>
<b>CAPITULO I COMPETENCIAS</b>	
1.- Historia del Concepto Competencia .....	12.-
2.- Definiciones .....	13.-
3.- Tipos de Competencias .....	18.-
4.- Grados de Competencias .....	22.-
4.1.- Criterios para Definir Competencias .....	23.-
5.- El Diccionario de Competencias .....	24.-
6.- Sistemas de Gestión por Competencias .....	28.-
6.1.- Modelos Analíticos que Sustentan el Surgimiento de Modelo de Competencias Laborales.....	28.-
6.2.- Características de implantación del Sistema de Gestión por Competencias .....	30.-
6.3.- Esquema general de la matriz funcional por competencias .....	32.-

6.4.- Pasos para trabajar con un sistema de gestión por competencias.....	35.-
7.- Análisis y descripción de Cargos por Competencias .....	39.-
7.1.- Técnicas para Determinar el Perfil de Competencias.....	40.-
7.2.- Descripción de Cargos .....	43.-
7.2.1- Levantamiento de perfiles de Cargo por Competencias .....	44.-
7.2.2 Modelo de Reclutamiento y Selección de personal en base a competencias.....	46.-
7.2.3.- Entrevista por Competencias .....	47.-
7.2.3.1.- Descripción de una Entrevista por Competencias.....	49.-
7.3.- La Medición de Competencias .....	50.-
 <b>CAPITULO II EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
1.- Definiciones .....	53.-
2.- Objetivos de la Evaluación del desempeño por Competencias.....	54.-
3.- El Proceso de Evaluar el Desempeño .....	55.-
4.-Métodos para la Evaluación de Desempeño .....	60.-
4.1.- Métodos de Evaluación basados en el desempeño durante el pasado .....	60.-

4.2.- Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Futuro .....	61.-
4.2.1.- Método Evaluación 360° .....	61.-
<b>PARTE II ESTUDIO EMPIRICO .....</b>	<b>63.-</b>
<b>CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO</b>	
1.-Diseño Metodológico .....	64.-
1.1.- Instrumentos Metodológicos .....	65.-
1.2.- Selección de la Muestra y Plan de Recolección de Datos.....	66.-
2.- Referencia Empresa .....	66.-
2.1.- Antecedentes Generales .....	66.-
2.2.- Antecedentes Específicos .....	68.-
2.3.- Principales Servicios .....	69.-
2.4.- Estructura Organizacional .....	69.-
3.- Presentación de los Resultados .....	71.-
3.1.- Desarrollo de los Perfiles de Cargo por Competencias .....	71.-
3.2. Diccionario de Competencias Transversales o Cardinales.....	71.-
3.3.- Competencias Blandas .....	74.-
3.4.- Levantamiento de Cargos dentro de la Empresa .....	93.-
3.5.- Perfiles de Cargo por Competencias .....	99.-

4.- Propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencias.....	308.-
5.- Conclusiones .....	315.-
6.- Referencias Bibliográficas .....	320.-
<b>CAPITULO IV Anexos</b>	
Anexo N° 1 .....	325.-

## **RESUMEN**

En un escenario cambiante, complejo y globalizado, es trascendental que las organizaciones desarrollen dinamismo para enfrentarse adecuada y óptimamente a estos nuevos contextos. Las empresas modernas y sus diversas reparticiones no pueden escaparse a esta realidad y deben desarrollar acciones y estrategias innovadoras que les permitan incrementar sus niveles de eficiencia en el ámbito de la gestión, satisfaciendo de mejor forma las necesidades de los usuarios. Se ha elaborado un trabajo de tipo teórico y práctico orientado a realizar una propuesta para la empresa Biomasa Chile S.A., que permita implementar los cargos por competencias y vincularlos a un sistema de evaluación del desempeño. Esto se pretende lograr por medio de la utilización de herramientas metodológicas que han posibilitado acercarse al diagnóstico y, a partir de este estado de situación, avanzar en una propuesta.

## **ABSTRACT**

In changed, complex and globalized scenery, it is fundamental that organizations develop dynamism to cope adequately and optimally to these new contexts. The modern business and its divisions cannot escape this reality and must develop innovative strategies and actions that enable them to increase their levels of efficiency in the field of management, satisfying in a better way, users or citizen needs. It has been carried out work to develop a theoretical and practical approach which is geared to make a proposal for the Biomasa Chile S.A., which allows linking the performance appraisal system with competition-based profiles. This has been achieved through the use of methodological tools that have enabled to approach to a diagnosis and then, from this state of affairs, to make a more proposal.

## 1.- INTRODUCCION

En el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro, que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría de competencias. La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinados cargos; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad. La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada de forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa, en otras palabras ser una generadora de valor.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas, lo que contribuirá a mejorar los rendimientos de la organización.

En este contexto de herramientas que promuevan mejorar los rendimientos, la empresa Biomasa pretende abrir su mirada para dar solución a los diversos problemas que está enfrentando en el área de los recursos humanos como por ejemplo: La rotación inicial de personal, donde el último trimestre cerca de un 20%

del personal contratado mensualmente no logró pasar el primer mes, lo que ha afectado directamente el sector operativo y ha contribuido a elevar los costos por contratación; esto ha tenido su causa en diversos factores, tales como: contrataciones basadas sólo en conocimientos técnicos, carencia de un criterio uniforme en la contratación, mecanismos informales de selección, inexistencia de estándares de incorporación, encargados de selección con debilidades técnicas, capacitaciones a destiempo, entre otros.

Sin embargo, la cuestión está en introducir nuevos enfoques a la organización, como la Gestión por Competencias, con métodos suficientemente operativos e integrados, para convencer a los escépticos. La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la organización, la administración eficiente de los activos intelectuales concentrados en las personas, la evaluación de desempeño, la compensación justa, sin embargo la instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural al interior de la organización, en cuanto ésta valora el conocimiento y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas; proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

En el fondo, la clave está en hacer una correcta gestión del activo intelectual e intangible de las competencias de las personas en pro del crecimiento y sustentabilidad de la organización.

Frente a estas problemáticas expuestas a los directivos de la organización han planteado diversas inquietudes; ¿Cómo saber si el personal está desarrollando un buen desempeño en el cargo que desarrolla?, ¿Cómo se pueden detectar efectivamente las necesidades de cada puesto de trabajo?,

¿Será posible que una empresa pueda desarrollarse en plenitud careciendo de herramientas como el perfil por competencias?, y como incorporarlas, serán algunas interrogantes las cuales se abordarán en el presente escrito.

El presente estudio propone la implementación del perfil por competencias, cuyos beneficios pueden servir de guía para empresas del mismo sector productivo y descubrir posibles focos de problemas que estén pasando por alto y así identificarles para darles solución.

El estudio abarcará todas las áreas productivas de la empresa, realizándose a nivel de propuesta y su implementación quedará en manos de la decisión de los directivos.

## **2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.- OBJETIVO GENERAL:**

- Desarrollar los perfiles por competencias y una propuesta de su evaluación para el personal operativo administrativo de Biomasa Chile S.A.

### **2.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Analizar modelos de gestión por competencias.
- Identificar las competencias necesarias para cada uno de los cargos operativos de la empresa.
- Diseñar los perfiles para los cargos operativos y administrativos.
- Proponer las evaluaciones para los cargos desarrollados.

**PARTE I**

**MARCO TEORICO**

## **CAPITULO I**

### **COMPETENCIAS**

#### **1.- HISTORIA DEL CONCEPTO COMPETENCIA**

El origen del concepto de Competencias, se podría indicar que no es un concepto nuevo, el hombre de cierta forma siempre en sus labores ha tratado de definir atributos o rasgos que contribuyan a mejorar las tareas que desarrolla.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios y manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las que de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el Rendimiento en el trabajo, McClelland (1973).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Boyatzis (1982), quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En Chile en la actualidad se está llevando a cabo un proyecto nacional de certificación de competencias. La visión del proyecto es contribuir al desarrollo de las competencias laborales que las personas requieren para mejorar su empleabilidad, calidad de vida y oportunidades de crecimiento, en un entorno económico globalizado y cambiante. La Fundación Chile es la institución que ha desarrollado su proyecto de Certificación de Competencias Laborales para el país, del cual se encuentra en la etapa inicial de su programa. Esta implementación se está efectuando para los sectores económicos de Hotelería, Turismo y Construcción.<sup>1</sup>

## **2.- LAS COMPETENCIAS, DEFINICIONES**

Han sido mucho los autores que la han definido y entre ellos: McClelland (1973), las define como las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos exitosos en su actividad profesional. Ahora bien, lo que David McClelland (1973) llamó características subyacentes supone en realidad un concepto muy amplio al

---

<sup>1</sup> [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl)

englobar en él todo los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral. Según Arenas y Suarez (2008) las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus:

- Capacidades cognoscitivas: **Aptitudes**
- Rasgos de **Personalidad**
- Tendencias de conducta: **Actitudes**
- **Conocimientos** adquiridos (teóricos y prácticos).

**Aptitudes:** hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles similares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles similares) en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables. Las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento.

Las aptitudes no informan de los comportamientos que las personas desarrollan en sus puestos de trabajo, sino de sus capacidades intelectuales.

**Personalidad:** conjunto de condiciones no situacionales del comportamiento que posibilitan un pronóstico sobre cómo actuará cada individuo en una situación dada. Implica un grado de estabilidad temporal y transituacional moderado, así como una contribución temperamental -genética que interactúa con la situación ambiental.

Los rasgos de personalidad son tendencias determinantes generalizadas y personalizadas, modos consistentes y estables de la adaptación de un sujeto a su ambiente. De esta manera, son distintos de los estados y actividades que describen aquellos aspectos de la personalidad que son temporales, breves y provocados por circunstancias externas.

Muchas veces los rasgos se estimulan en una situación y no en otra. Un rasgo expresa lo que una persona por lo general hace en la mayoría de las situaciones, no lo que hará en alguna situación. El concepto de rasgo es necesario para explicar la consistencia de la conducta, mientras que reconocer la importancia de la situación es necesario para explicar la variabilidad de la conducta.

El concepto de rasgo supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo y a través de las situaciones, se distinguen cinco tipos de rasgos:

- **Rasgos de capacidad.** Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. La inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad.
- **Rasgos de temperamento.** Se relacionan con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de la conducta.
- **Rasgos dinámicos.** Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto, los tipos de metas que son importantes para la persona.
- **Rasgos superficiales.** Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen (varían) juntas y no necesariamente tienen una causa común.
- **Rasgos fuente.** Expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad. Representan los bloques constructores de la personalidad y se requieren procedimientos estadísticos de análisis factorial para descubrirlos.

**Actitudes:** disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado. El

conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

**Conocimientos:** representaciones de hechos (incluidas generalizaciones y solución de problemas) y conceptos organizados para uso futuro. El conocimiento incluye las destrezas de saber cómo hacer uso efectivo de hechos. Cuando se organiza de manera apropiada, permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros. Hay que distinguir dos tipos de conocimientos:

- El adquirido en la formación tradicional: CONOCIMIENTO TEÓRICO.
- El adquirido por la experiencia profesional: CONOCIMIENTO PRÁCTICO.

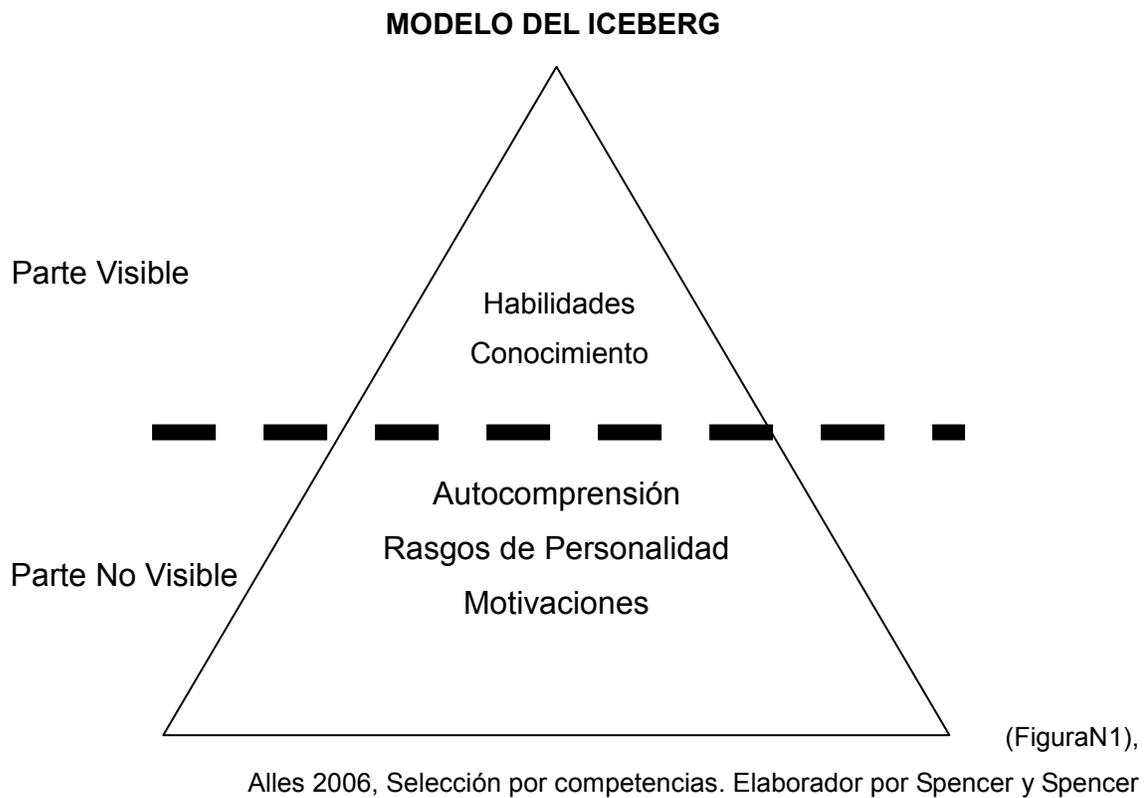
La técnica adecuada para evaluar los conocimientos es a través de un análisis exhaustivo de: la formación del sujeto, su experiencia profesional y las herramientas de evaluación.

En resumen se puede decir que las competencias son un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica, que no provienen de la aplicación de un currículum, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Alles (2006) menciona que para Spencer y Spencer (1993), las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Este autor señala cinco tipos de características competenciales:

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos de carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinados tipos de actividades físicas y mentales.

Estas características más conocidas como *El Modelo del Iceberg*, las cuales se pueden apreciar gráficamente en la figura N°1.



A su vez Alles (2006) señala que las competencias son conductas o comportamientos de las persona; si una persona tiene capacidades naturales, estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus comportamientos.

Por su parte, Vázquez (2007), indica que las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

Tobón, Pimiento y García (2010), indican que en la actualidad las competencias se entienden como actuaciones integrales sistémicas para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. Así mismo, las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida.

### **3.- TIPOS DE COMPETENCIAS**

Existe diversidad de tipos de Competencias según los autores:

**3.1.-** Cardona y Chinchilla (1999) se refieren dos tipos de competencias:

- Las técnicas o de puesto y
  - Las directivas o genéricas.
- 
- Las técnicas o de puesto, se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto

determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

- Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratégicas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (1998), según el cual:
  - i. La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
  - ii. Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra que se denomina intratégica.

- a) Las competencias directivas estratégicas, son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre éstas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- b) Las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo,

entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla (1999), le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales, a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno:

- Pro-actividad, iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: auto-crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias extra e intratécnicas.

Como consecuencia de estas clasificaciones se encuentra que los distintos autores proponen y presentan listas de competencias requeridas, sean éstas de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982), donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989), referida a los mandos intermedios, u otras, que como bien refiere Levy-Leboyer (1997), son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de

competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo.<sup>2</sup>

**3.2.-** Spencer y Spencer (1993) clasifican las competencias en:

**a. Competencias de logro y acción**

- Orientación al logro.
- Preocupación por el orden, calidad y precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información.

**b. Competencias de ayuda y servicio**

- Entendimiento interpersonal.
- Orientación al cliente.

**c. Competencias de influencia**

- Influencia e impacto.
- Construcciones de relaciones.
- Conciencia organizacional.

**d. Competencias gerenciales**

- Desarrollo de personas.
- Dirección de personas.

---

<sup>2</sup> Escobar, M. (2005) Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Pág. 40.

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

#### **e. Competencias cognoscitivas**

- Pensamiento analítico.
- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

#### **f. Competencias de eficacia personal**

- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos.
- Flexibilidad.

**3.3.-** Alles (2007) explica que las competencias, se clasifican en:

**a. Competencias cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

**b. 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.

### **4.- GRADOS DE COMPETENCIAS**

Según Alles (2007) además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos

grados en que se presenta, se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo:

Liderazgo

**A: Alto.** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

**B: Bueno.** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio y estas depositan su confianza en él.

**C: Mínimo necesario.** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

**D: Insatisfactorio.** El grupo no lo reconoce como líder, es ampliamente cuestionable y en él sólo ven una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia de liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto.

#### **4.1.- Criterios efectivos para definir competencias**

Para Alles, (2007) los pasos necesarios son:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.

- Recoger información.
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencia.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneración.

En resumen, este esquema se utiliza para definir y diseñar modelos de competencias. Por lo que es imprescindible la participación de la máxima conducción de la empresa antes y durante la implantación del sistema de gestión por competencias.

## **5.- EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

El diccionario de competencias de Spencer y Spencer (1993) es en parte, el resultado de un análisis comparativo entre una treintena de investigadores que contribuyeron en su conjunto a las ciencias de índole factual cultural.

En la Figura N°2 se agrupan las competencias en conglomerados o clusters, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

### EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CLUSTERS	COMPETENCIAS
1. Acción y Obtención de Resultados	1. Orientación a la obtención de resultados. 2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información.
2. Ayuda y Servicio a las Personas	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al cliente.
3. Impacto e influencia	7. Impacto e influencia. 8. Conciencia Organizacional. 9. Construir Relaciones.
4. Gestión	10. Desarrollo de las personas. 11. Actitud de dirección: ser asertivo y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo del equipo.
5. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual. 16. Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión.
6. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Seguridad. 20. Compromiso Organizacional.
	21. Otras Competencias.

(Figura 2) Fuente: Palomo (2008), El perfil del puesto de director/a de Marketing en organizaciones de la comuna de Madrid.

A continuación, se describe cada conglomerado, a saber:

- **Cluster acción y obtención de resultados**

La esencia de este cluster es la orientación hacia la acción, dirigida más al cumplimiento de las tareas que a atender a las personas. El cluster está formado por cuatro competencias.

- **Cluster de ayuda y servicio a las personas**

Este cluster, engloba aquellas competencias que intentan comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio al cliente). Ello implica una gran necesidad de poder y de afiliación, más que otros clusters. Aunque la competencia de comprensión interpersonal puede funcionar independientemente, se encuentra en la base de la orientación de servicio al cliente. La competencia de comprensión interpersonal también puede utilizarse en los clusters de impacto y de gestión. El cluster está formado por dos competencias.

- **Cluster de impacto e influencia**

Este cluster, reúne las competencias que tienen que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para influir en los demás; se ha calificado como necesidad de poder. La motivación necesita el poder que tiene una influencia positiva en el comportamiento y está mediatizada por la idea de lo que es bueno para la organización o para los demás. Los estudios experimentales no ponen de manifiesto que las personas utilicen el poder para favorecer su estatus personal, prestigio o ganancias aprovechándose de los demás o de la organización. En todas las competencias, las intenciones y las acciones que son positivas son socializadas, es decir, sirven para generar un bien o, por lo menos, no perjudicar. El cluster está formado por tres competencias.

- **Cluster gerencial**

Las competencias gerenciales propiamente son un subgrupo de las competencias de impacto y de influencia. Expresan la intención de provocar un cierto efecto concreto. Esas intenciones concretas son desarrollo de los demás, liderar a otras personas, mejorar el trabajo en equipo y el trabajo cooperativo. El cluster está formado por cuatro competencias.

- **Cluster cognitivo**

Las competencias cognitivas son la versión intelectual de las competencias de iniciativa; el trabajo individual para entender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimientos. Al igual que la iniciativa, normalmente está relacionada con la orientación a la tarea o al logro, pero también se puede utilizar para apoyar las competencias de impacto y gestión.

Las competencias del tipo pensamiento analítico y conceptual miden la inteligencia práctica o aplicada; el grado en que una persona no acepta una situación crítica o problema tal como la han definido otras personas, y cómo procura construir su propia comprensión. Un prerrequisito para esta competencia son la observación y la búsqueda de información.

Las escalas de estas competencias no miden el nivel de inteligencia básica de las personas, si no la tendencia individual de aplicar la inteligencia en situaciones normales de trabajo o aportar valor añadido a su rendimiento en el trabajo. El cluster está formado por tres competencias.

- **Cluster de eficacia personal**

Las competencias de este cluster más que un tipo de intenciones comparten características comunes. Todas reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación a los demás y al trabajo. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando éste se halla en una situación ambiental de

presiones y dificultades. Apoyan la efectividad de las demás competencias respecto a los aspectos ambientales. El cluster está formado por cuatro competencias.

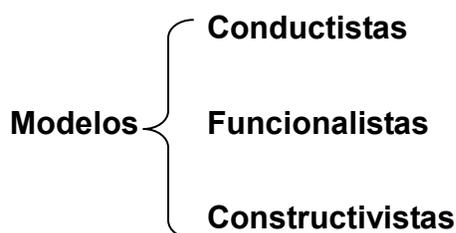
En último lugar, cabe señalar que, sin constituir una agrupación específica existe un último grupo de competencias formado por un conjunto de competencias no genéricas, si no propias de situaciones de gestión particulares. Estas competencias se denominan *otras competencias*, las cuales están reunidas en tres categorías y que en su totalidad suman trece competencias.

## **6.- SISTEMAS DE GESTION POR COMPETENCIAS**

En términos generales, se puede decir que, la gestión por competencias busca, a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten, en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

### **6.1.- Modelos Analíticos que sustentan el Surgimiento del Modelo de Competencia Laboral.<sup>3</sup>**

Existen 3 modelos en que se basa el surgimiento de los modelos de competencia laboral:



<sup>3</sup> Leonard Martens (1996), Competencia Laboral, Sistemas, Seguimiento y Modelos. Pág. 69 – 84.

## **Modelos Conductistas**

Su origen se remonta a 1920, aunque los 60's – 70's se presentó un gran desarrollo de la psicología industrial en (EUA). Este modelo se fundamenta principalmente en el comportamiento, entendiendo que la persona hace bien su trabajo de acuerdo a resultados esperados, (competencias superiores y alto desempeño).

## **Modelos Constructivistas**

En Francia, Schwartz (1989) aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, entre trabajo y capacitación.

En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que se las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

A diferencia del Modelo Conductista, éste es un modelo inclusivo, ya que toma en cuenta a individuos con bajo nivel de calificación.

## **Modelos Funcionalistas**

El pensamiento funcionalista, se comienza a aplicar en los 80's, en Gran Bretaña, y se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

En el fondo se analizan las diferentes relaciones que existen en la empresa entre los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes.

## **6.2.- Características de implantación de un sistema de gestión por competencias**

Vargas (2004), señala que la gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por los siguientes aspectos:

- **El énfasis en la empresa:** La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- **Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- **Competencias diseñadas, más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

Por otro lado, Ernst y Young Consultores (1998), se refiere a las competencias propiamente tal, señalando que, 'al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente

cuáles son las características que deben poseer tales competencias, con carácter general.

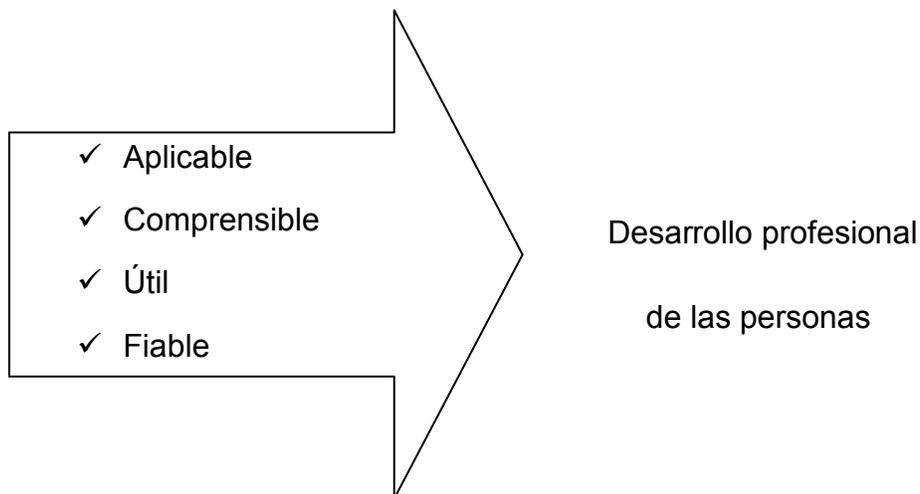
Estas características son las siguientes:

- Adecuadas al negocio
- Adecuadas a la realidad actual y futura
- Operativas, codificables y manejables
- Exhaustiva
- Terminología y evaluación
- De fácil identificación

En síntesis, según Alles (2006), se puede señalar que, las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, son las siguientes: (Figura N° 3)

- Que el sistema sea aplicable y no teórico;
- Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- Útil para la empresa;
- Fiable;
- De fácil manejo, y
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

## CARACTERÍSTICAS PARA UNA IMPLANTACION CON ÉXITO DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS



Fuente: Alles (2006), Dirección Estratégica de Recursos Humanos

(Figura N°3)

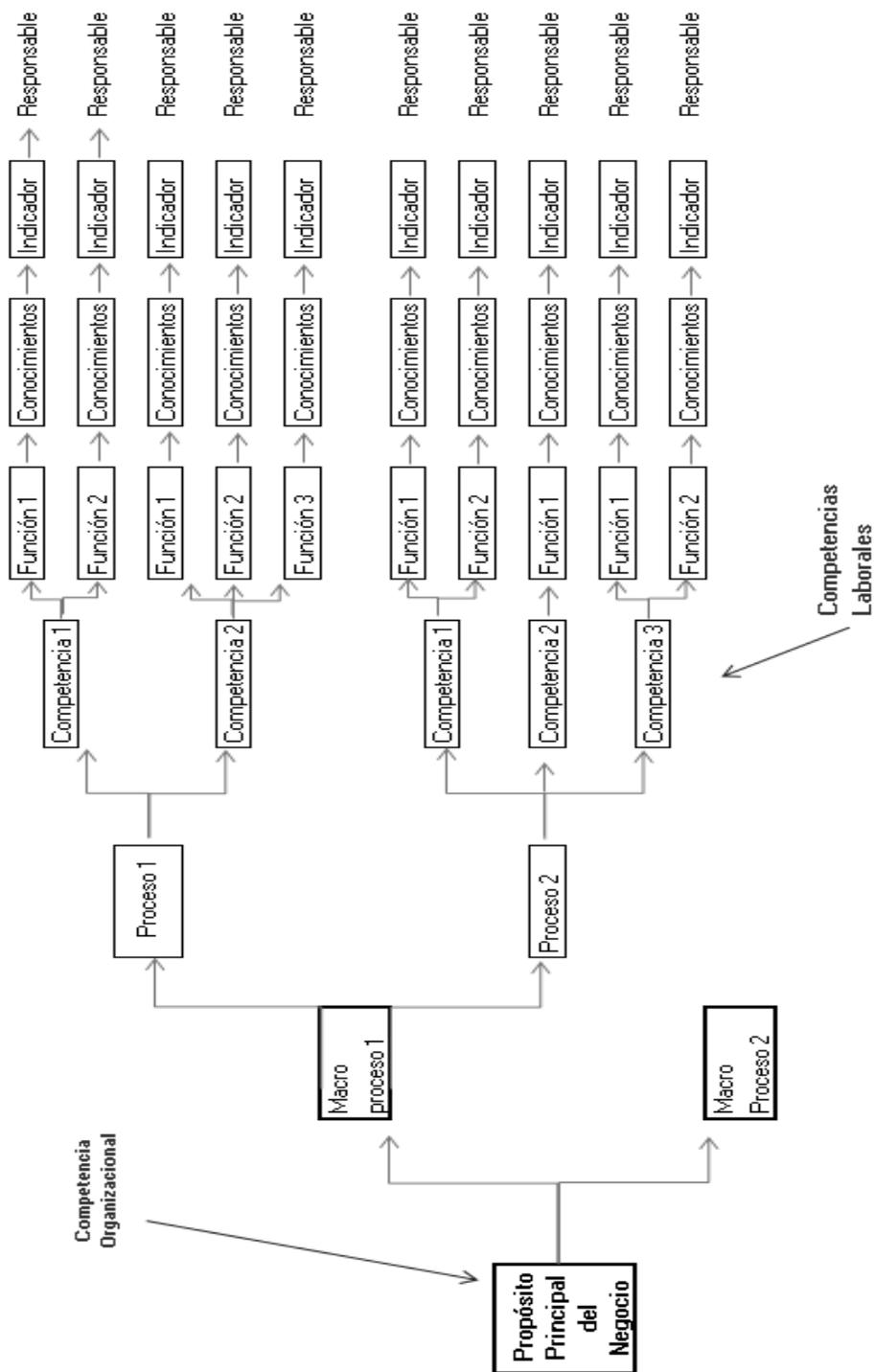
Se concluye aquí respecto a los aspectos generales a considerar, previo, a la implantación de un sistema de gestión por competencias. A continuación, se presenta una visión generalista e innovadora acerca de los procesos de implantación según cada modelo.

### 6.3.- Esquema general de la matriz funcional por competencias

Catalano, Ovolio y Sladogna (2004), señalan que para el proceso de recolección de información se utiliza como marco referencial un diagrama que permite establecer qué información se debe recoger cuando se analizan las necesidades institucionales, los objetivos operativos, el desempeño esperado y los factores del entorno de trabajo.

Esta metodología sirve para identificar las competencias a fin de unificar los criterios con los cuales se deberá medir el desempeño y determinar los perfiles ideales que cada empleado, (figura N°4).

Esta metodología funcional de investigación permite construir, las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado.



Fuente: Catalano, Ovolio y Sladogna (2004) "Competencia Laboral"

(Figura N° 4)

#### **6.4.- Pasos para trabajar con un sistema de gestión por Competencias**

Según Alles (2005), para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde se va, los objetivos y la misión; que se realiza y a partir de la misma conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo se hará.

A continuación se describirán cada uno de los pasos necesarios a seguir para la implementación de un sistema de gestión por competencias. En este caso cabe señalar que diversos autores, tales como, Saracho (2005), Zamora (2005), Alles (2004), Fernández y Baeza (2002) y Gramigna (2005), presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación. Por ello, se podría asegurar que la implantación se operacionaliza por medio de los siguientes seis pasos, que son: definir criterios de desempeño, identificar una muestra, recoger información y definición de las competencias, validar el modelo de competencias, y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.<sup>4</sup>

**1. Definir criterios de desempeño:** este primer paso consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de la tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir, aquellos que se expresan en números y que básicamente se relacionan con la suma al valor del negocio, por ejemplo, las ventas, beneficios, patentes, publicaciones, etc.

**2. Identificar una muestra:** este paso consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia.

---

<sup>4</sup> Parcialmente extraído Lira (2005) Gestión por Competencias, fundamentos y bases para su implantación Pág. 89

Aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio, y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio.

Es importante mencionar que existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra:

- 1) Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores; son aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño.
- 2) Es necesario que haya un grupo de control de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio), y
- 3) Las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

**3. Recoger información:** este paso consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación. Este paso implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista ya que éste es el método generalmente recomendable por su efectividad.

La entrevista que se utiliza para este fin es la entrevista de eventos conductuales, que es una técnica diseñada para este fin porque se centra en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes, y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado.

Los pasos para conducir la entrevista y se logre el propósito son los siguientes:

- 1) Introducción y explicación: Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.

- 2) Responsabilidad del puesto: indagación de la misión, tareas, responsabilidades, y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto;
- 3) Eventos conductuales: obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que se han experimentado el entrevistado en su trabajo, y
- 4) Cierre y recapitulación: agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado, recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

**4. Análisis de información y definición de las competencias:** este es el paso central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar que características o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior, que son las que permiten comportarse de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada Análisis Temático. Este método permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

**5. Validar el modelo de las competencias:** para este punto existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

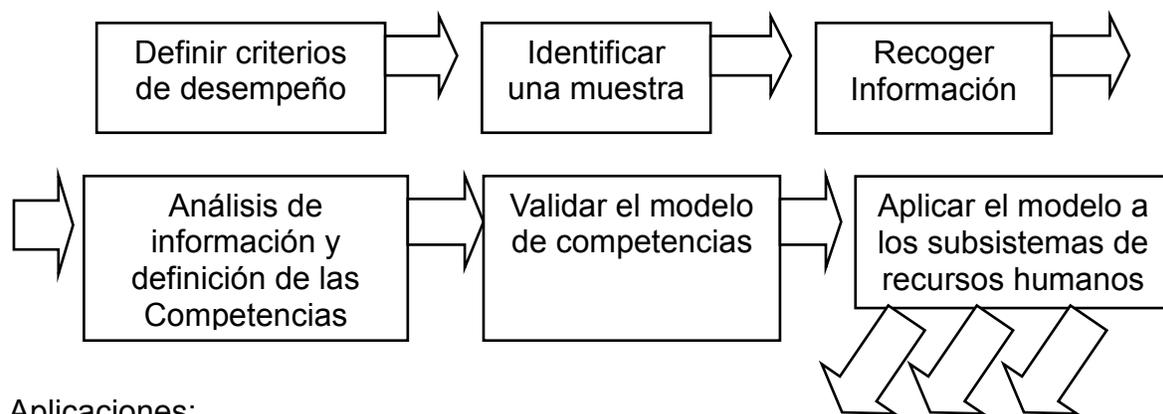
**6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos:** este es el último paso, por lo cual se procede al diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias.

En este último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias:

- La selección
- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de carrera y sucesión

En el siguiente cuadro (Fig. N°5), se esquematiza el proceso de implantación.

**PROCESO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS**



Aplicaciones:

Selección  
Entrenamiento  
Capacitación  
Desarrollo

- Evaluación de Desempeño
- Planes de Carrera y Sucesión
- Remuneración

Fuente: Alles (2006), Dirección Estratégica de Recursos Humanos

(Figura N°5)

## 7.- ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGO POR COMPETENCIAS

Según Blanco y Maya (2005), alinear la estrategia del negocio, el levantamiento de competencias y la consecuente conformación de perfiles ocupacionales asociados a los distintos cargos es un proceso crítico dentro de la gestión del Capital Humano. El contar con perfiles de competencias es el inicio para la estructuración de todos los sub sistemas que operan en la base de la Gestión de Personas por competencias.

Concepto de Cargo: El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a) Tarea. Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros).
- b) Atribución. Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina por ejemplo). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- c) Función. Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- d) Cargo. Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre los cargos y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

Un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

### **7.1 Técnicas para determinar el Perfil de Competencias**

Dentro de las técnicas, Escobar (2005), señala que suelen ser utilizadas para determinar las competencias requeridas: el Panel de Expertos, las Entrevistas y las Entrevistas Focalizadas.

**El Panel de Expertos.** Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto.

Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

**Las entrevistas.** Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Por otra parte, esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

Como ventajas de este método se destacan el hecho de que permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual, se puede obtener la adecuación persona-puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

**La Entrevista Focalizada.** Fue desarrollada por McClelland y Dayley (1972), combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo. La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas. De manera general, proporciona información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Si bien resulta clave, por una parte, determinar cuales son las competencias requeridas, por la otra, éstas no cobrarían un sentido si no son conocidas a través de la evaluación, cómo las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

En el siguiente cuadro resumen se incorporan otros métodos utilizados:

#### METEDOS PARA DETERMINAR COMPETENCIAS

1. Anuncios	Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan
2. La entrevista focalizada	Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto

<p>3. Test</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Test de Capacidad Cognitiva: valora los aspectos de las competencias cognitivas, como Pensamiento Analítico</li> <li>- Test de Personalidad: evalúa un gran número de competencias</li> </ul>
<p>4. Simulaciones, ejercicios prácticos y assesment center</p>	<p>Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role play, Ejercicios de simulación.</p>
<p>5. Información Biográfica</p>	<p>Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias</p>
<p>6. Entrevista Telefónica</p>	<p>Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Centre</p>

Fuente, Cinterfor (2004)

(Figura N°6)

## 7.2.- Descripción de Cargos

La descripción del cargo es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización, y parte con la recolección de la información referida a las tareas, deberes y las responsabilidades del cargo. Luego se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto utilizando un formulario estandarizado.

Antes de iniciar la tarea, se debe realizar una clasificación de las tareas a relevar, es decir, aquel sobre las cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción.

### **7.2.1- Levantamiento de Perfiles de Cargo por Competencia<sup>5</sup>**

Los aspectos centrales involucrados en el levantamiento de perfiles de cargo por competencias son:

- Levantamiento de Competencias, proceso desarrollado en base a un estudio técnico del negocio y de las funciones productivas de la empresa. Este levantamiento de información se realiza conformando una mesa técnica con agentes claves de la organización.

Alles (2002), indica que este proceso inicial se realiza en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización.

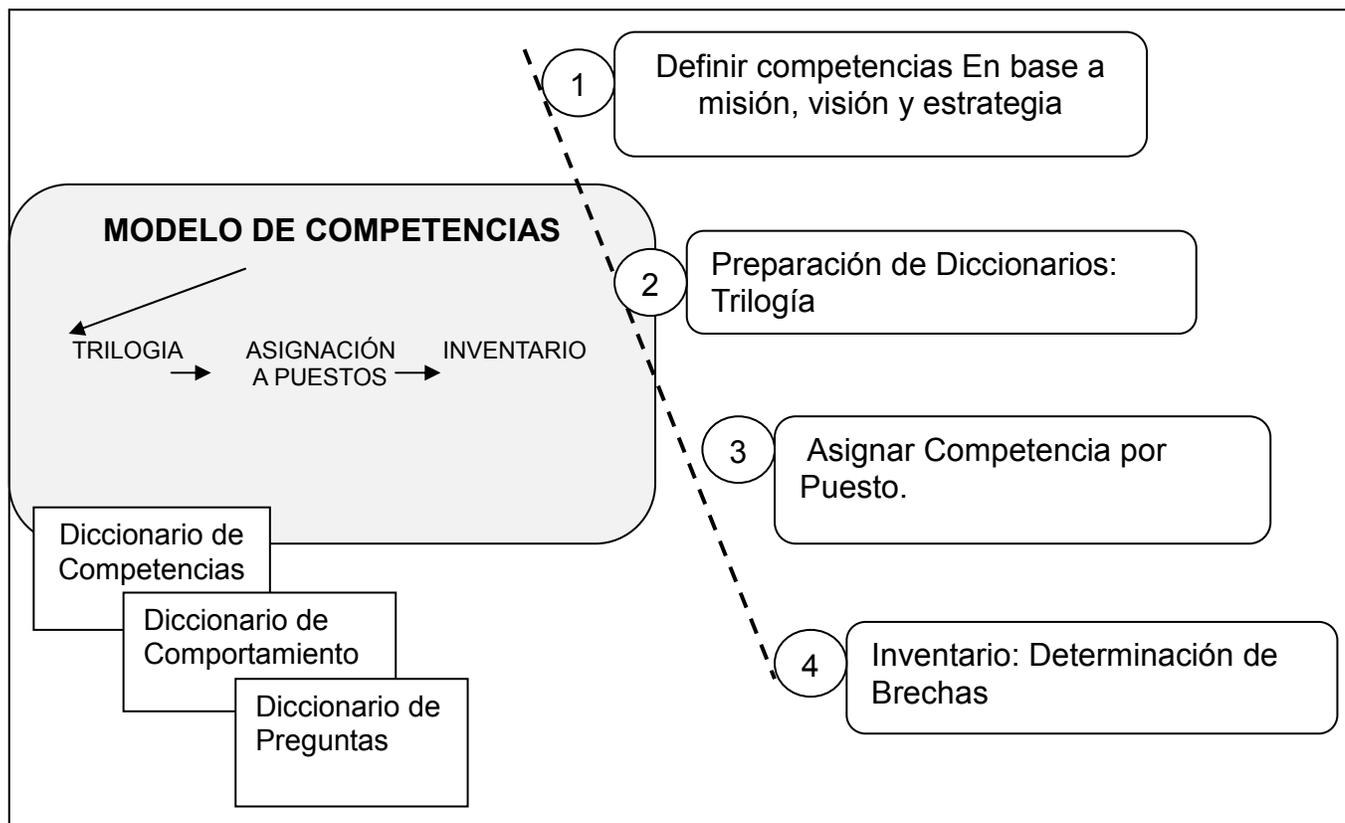
- Desarrollo del Diccionario de Competencias y del Mapa de cargos de la Organización.
- Definición de Perfiles ocupacionales basados en Competencias. Este proceso implica la agrupación de subconjuntos de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.
- Elaboración de Perfiles de Competencia: Elaborar perfiles de cargo basados en competencias, en que se explicita el ámbito de desempeño específico y el marco organizacional de cada uno de los cargos.

---

<sup>5</sup> Alles (2002), Diccionario por Competencias

En la figura N°7, quedan esquematizados los pasos descritos:

### PASOS INICIALES



Fuente: Alles (2002), Gestión por Competencias: El Diccionario

(Figura N°7)

El punto 4, indicado como "Inventario", está orientado a la determinación de brechas, y su propósito es determinar, por comparación (el inventario versus las competencias asignadas a cada puesto).

### **7.2.2 Modelo de reclutamiento y selección de personal en base a competencias**

El proceso de selección de personal basado en competencias aborda al candidato al cargo de una manera integral. Se sabe que todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional del postulante, pues son relevantes aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización. El aplicar las competencias al modelo de selección deja de lado las subjetividades propias del evaluador, unificar criterios como por ejemplo: El lenguaje.

La selección por competencias sigue las siguientes grandes etapas:

- Definir las competencias cardinales
- Definir los perfiles por competencias
- Realizar la entrevista por competencias , adicionalmente, se puede realizar entrevistas por incidentes críticos y/o assessment center
- Realizar preguntas para detectar competencias, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

A continuación se presenta un grafico que muestra en mayor detalle el proceso de reclutamiento.

## Modelo de Reclutamiento y selección de personal

Levantamiento de perfil de cargo	<p><b>En base a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia del Negocio</li> <li>- Estructura y Cultura Organizacional</li> <li>- Perfil de Competencias Técnicas</li> <li>- Competencias Conductuales</li> <li>- Funciones Críticas del Cargo</li> </ul>
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes de Reclutamiento</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Sistemas de intermediación</li> <li>- Otros a definir</li> </ul>
Selección	<p><b>Aplicación de Filtros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis Curricular</li> <li>- Entrevista por competencias por incidentes críticos</li> <li>- Aplicación de pruebas proyectivas de personalidad y de desempeño cognitivo</li> <li>- Comparación del perfil de candidato con el estándar del cliente</li> <li>- Presentación del candidato al cliente</li> </ul>

Fuente: Alles (2007), Selección por Competencias

### 7.2.3.- Entrevista por Competencias

La entrevista por competencias, se relaciona con organizaciones que han implementado un modelo de gestión por competencias y, en consecuencia, ya han definido competencias cardinales y específicas.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen modelos de competencias. En este caso es recomendable utilizar la entrevista por competencias, ya que brinda una forma de trabajo que ofrece mayor información sobre los postulantes a evaluar en un proceso de selección.

Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional, con un agregado fundamental: Una serie de preguntas destinadas a explorar de qué

manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

Las técnicas sobre cómo preguntar para evaluar competencias, requiere, como cualquier otra cosa, práctica; luego se incorporan al esquema habitual de preguntas, desterrando las de carácter hipotético como: Usted qué haría si..., utilizando en su reemplazo otras del tipo Cuénteme qué ha ocurrido cuando... .

La correcta evaluación de las competencias en el proceso de selección tiene un grado de importancia alto. En algunos casos, un conocimiento puede ser adquirido en un espacio de tiempo no muy largo. En cambio, las competencias requieren periodos de tiempo más extensos para su desarrollo y, en ocasiones, es muy dificultoso. Por ello es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas en el grado indicado.

Se sugiere comenzar con una pregunta abierta, tal como Cuénteme sobre su historia laboral, y una vez que el entrevistador se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir el puesto, comenzar con las preguntas específicas para evaluar competencias.

Por lo tanto, trabajar por competencias y, por sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación, en la misma entrevista o en otra, se analizarán las competencias. Por ello será muy útil dividir el proceso, hacer la primera selección o preselección despejando parte de los requisitos excluyentes del perfil, y concentrar los esfuerzos en evaluar competencias en la entrevista respectiva de la etapa de selección.

### **Entrevista por competencias, comparación de opiniones de distintos evaluadores sobre el mismo candidato.**

Cuando se trabaja dentro de un modelo de gestión por competencias es usual que todos los entrevistadores, incluso los clientes internos o funcionarios de línea que

deben cubrir una vacante, utilicen esta metodología de trabajo en las entrevistas. Si todos los entrevistadores han formulado preguntas específicas para evaluar competencias, es factible que las opiniones se registren bajo un esquema como el siguiente:

#### CUADRO DE COMPARACIÓN

Área de Trabajo			
Búsqueda			
Postulante Evaluado			
Competencia evaluada (nombre)	Evaluador 1 Comportamientos observados	Evaluador 2 Comportamientos observados	Evaluador 3 Comportamientos observados

Fuente: Selección por Competencias, Martha Alles, 2007

(Figura N° 8)

#### 7.2.3.1 Descripción de una entrevista por competencias

Para Alles (2003), la entrevista por competencias surge de incorporar en una entrevista preguntas para evaluar las competencias dominantes. De este modo se evalúan competencias en un tiempo no muy extenso y, en consecuencia, con un costo razonable.

El entrevistador cuenta con tres elementos que deberá combinar para el análisis de las respuestas y la evaluación de competencias.

- Perfil por competencias: Cada puesto de trabajo requiere una serie de competencias en diferentes grados. Se ha sugerido elegir las más relevantes en el momento de hacer la selección, con el propósito de focalizar la entrevista sobre esos aspectos.
- Preguntas por competencias: El entrevistador deberá tener preparadas al menos cuatro preguntas para evaluar competencias.

- Comportamientos observados: Al postulante se le plantean preguntas y éste proporciona respuestas. Para el análisis de esas respuestas hay que trabajar con el siguiente método:
  - a) Por un lado, se sugiere consultar el Diccionario de Comportamientos, donde se registran ejemplos de comportamientos en relación con los grados de las competencias.
  - b) Por otro lado, a partir del relato de hechos del postulante se deben observar comportamientos, y estos deben ser relacionados con los ejemplos disponibles en el diccionario a fin de establecer analogías.

A partir de la comparación de los comportamientos observados, se obtiene el nivel identificado en el postulante de cada una de las competencias analizadas. En síntesis, el entrevistador formula preguntas específicas para evaluar competencias. Para ello deberá tener preparada una serie de preguntas relacionadas con las competencias más importantes según el perfil requerido. En respuesta a estas preguntas el postulante elabora un relato, del cual se extraen los comportamientos. Estos pueden ser comparados con el diccionario. De este modo se puede determinar el grado de la competencia.

### **7.3.- La Medición de Competencias <sup>6</sup>**

Para medir competencias es necesario atender a 5 aspectos:

1. **Cuáles son las variables (Competencias) a evaluar**, se ha resuelto tradicionalmente mediante el establecimiento de Perfiles de Cargo, que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. Quizás la mayor contribución de McClelland

---

<sup>6</sup> PhD. Rodríguez Nelson, Psico Consult C.A. Rev. De Psicología, Universidad de Venezuela, [http://www.psycoconsult.com/download/cdt\\_91.pdf](http://www.psycoconsult.com/download/cdt_91.pdf). Extraído parcialmente.

fue plantear que las características a evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contrastación entre quienes son exitosos y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.

2. El segundo punto se refiere a establecer **en qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella**. Las definiciones operacionales ayudan a clarificar lo que significa una Competencia.
3. **Creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Competencia**. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo.

Las pruebas de conocimiento permiten evaluar el caudal de información que una persona posee sobre un tema determinado, así como lo que esa persona es capaz de hacer con la información que posee. Bloom (1956) planteaba la necesidad de que los instrumentos de evaluación en el contexto educativo evaluaran no sólo la información, sino también aspectos más dinámicos y complejos, establecidos en los niveles superiores de su "Taxonomía de los Objetivos Educativos": Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluación, que él denomina habilidades.

Cuando se desencadenan conductas asociadas con las Competencias por cualquiera de los métodos discutidos en esta sección, es importante establecer cuántas veces se debe observar una conducta para concluir algo sobre el rasgo subyacente. Si supuestamente que se desea evaluar persistencia. ¿Cuáles son las manifestaciones de conducta asociadas con

la persistencia? y ¿cuántas veces se requiere observar esa conducta para afirmar que la persona tiene el nivel de persistencia requerida para el cargo?

**4. Resultados de la evaluación.** Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales con relación a las variables que se observen (de no existir diferencias individuales, no valdría la pena evaluar); esto supone la existencia de un continuo subyacente con direccionalidad a lo largo del cual se distribuyen las personas, es decir, hay quienes tienen más y quienes tienen menos de esa variable o Competencia. La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar en qué lugar del continuo subyacente se encuentran las personas que se evalúan (y cómo se relaciona ese lugar con las exigencias del cargo). Usualmente se siguen tres pasos:

1. Observación de las manifestaciones de conducta.
2. Medición, es decir, asignación de numerales a las conductas.
3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados.

## **CAPITULO II**

### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación de desempeño es un método de análisis que permite tomar decisiones sobre la retribución, promoción y plan de carrera de los empleados. Pero ¿cómo se puede medir y gestionar el desempeño?, ¿cómo evaluar y medir las funciones y capacidades de las personas?. Para responder a estas inquietudes, se comenzará con algunas definiciones:

#### **1.- Definiciones**

Diversos autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación se analizarán varias de esas definiciones:

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Según Byars y Rue (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Sastre y Aguilar (2003), la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo.

A su vez, Sanchez y Bustamante (2008), señalan que las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de

identificar quienes efectivamente agregan valor y cuáles no. Para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en la que es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.<sup>7</sup>

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

## **2.- Objetivos de la Evaluación del Desempeño por Competencias**

Uno de los grandes objetivos según Alles (2005), es permitir un intercambio formal entre las jefaturas y sus subordinados respecto a las fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar en las habilidades que requiere cada trabajador en sus áreas de trabajo. Además permite conocer el nivel de dominio o el nivel de desarrollo de dichas habilidades que presentan las personas que trabajan en la empresa, en cada una de las competencias que en la empresa se han definido potenciar el nivel de dominio o el nivel de desarrollo (de aquellas competencias que se encuentran más débiles).

Permite también comparar el desarrollo de las competencias obtenidas en la evaluación de desempeño del año anterior con el actual, potenciando la participación de los empleados dentro de la empresa, permitiéndoles que se puedan desarrollar y crecer dentro de ella.

---

<sup>7</sup> Extraído parcialmente de Sanchez y Calderón (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pág. 59

Además contribuye a desarrollar la habilidad de identificar competencias por parte de los empleados, permitiéndoles así que conozcan las conductas que deben tener para llevar a cabo un buen desempeño de su cargo.

Y por último, contribuye a la asignación de la bonificación de aquellos empleados que se encuentren en un nivel alto del desarrollo de sus competencias.

### **3.- El Proceso de Evaluar el Desempeño<sup>8</sup>**

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo. Por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere.

A continuación se presenta un resumen de la publicación efectuada por Sánchez y Bustamante (2008), que da a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

#### **• Planificación del proceso de evaluación del desempeño**

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la “planificación”, para Sastre y Aguilar (2003), es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación.

---

<sup>8</sup> Extraído parcialmente de Sanchez y Calderón (2012) Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Rev. Pensamiento y Gestión N32, pag.59-66

Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos. Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados. Sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad. Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. También debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación, una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso. Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

- **Diseño del sistema de evaluación**

Una vez planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste

atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que “si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001). Estas dimensiones, si bien se deben relacionar con el puesto, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa quiere evaluar en términos generales.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación. Juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello (en función de lo planificado), establecer el periodo de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente.

Una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar

con la implementación del sistema que la organización ha diseñado.

#### • **Implementación del sistema de evaluación**

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado. Sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos. Si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Mondy y Noe, 2005). Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso, según lo señalado por Maristany (2000).

Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

#### • **Retroalimentación del empleado**

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar

la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica (Mondy y Noe, 2005).

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

#### • **Retroalimentación del sistema de evaluación**

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidar que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el

sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

#### **4.- Métodos para Evaluar el Desempeño**

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

##### **4.1.- Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado<sup>9</sup>.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto ser cambiado. Su ventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de la selección forzada
- Método de registro de acontecimientos críticos
- Escala de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Método de evaluación en grupos
- Método de categorización
- Método de distribución forzada
- Método de comparación por parejas
- Método de escalas de calificación con ancla conductual

---

<sup>9</sup> Extraído parcialmente de Cardozo (2007), Gestión empresarial del sector solidario.

#### 4.2.- Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación
- Autoevaluaciones
  - Evaluación 360°

##### 4.2.1- Método Evaluación 360°

La evaluación de 360° se presenta como una herramienta muy útil, que basa su potencia en tener en cuenta el entorno horizontal (colegas), vertical (jefe, colaboradores), y externo (cliente y proveedores) disminuyendo con ello la subjetividad de la prueba y logrando motivar al empleado, dado que podrá aspirar, de forma realista, a un ascenso. Además, su importancia radica en servir de retroalimentación al evaluado, indicándole qué cualidades le faltan desarrollar para cumplir a plenitud un determinado perfil. Ello ayudará al empleado a desarrollarse y producir más, así como crear un mejor ambiente laboral, es decir, provee una visión clara de qué debemos seguir mejorando y desarrollar, Alles (2005)

El camino que debe seguirse en un **proceso de evaluación 360°**, según Alles (2005), es el siguiente:

1) Definir las competencias críticas de la organización y luego de cada puesto en la empresa.

- 2) Diseñar el cuestionario o formulario de evaluación de 360°, es decir, los comportamientos que conforman cada competencia definida.
- 3) Elección de los participantes, es decir, los evaluadores: jefes, pares, colaboradores, entre otros.
- 4) Lanzamiento del proceso de evaluación. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas, y estarán promocionadas a través de un lanzamiento de publicidad, capacitaciones y sensibilización del personal.
- 5) Relevamiento y procesamiento de los datos, es decir, procesar cada evaluación.
- 6) Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- 7) Informes solo hacia el evaluado (retroalimentación). La organización solo debe recibir un consolidado sobre el grado de desarrollo de competencias.

El **objetivo de la evaluación de 360° es el desarrollo de las personas**, Alles (2005), la **retroalimentación** es la parte más importante de todo el proceso. Porque muestra las opiniones de todo el entorno del evaluado: su jefe, sus pares, y demás clientes.

En resumen el método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

## **PARTE II**

### **ESTUDIO EMPIRICO**

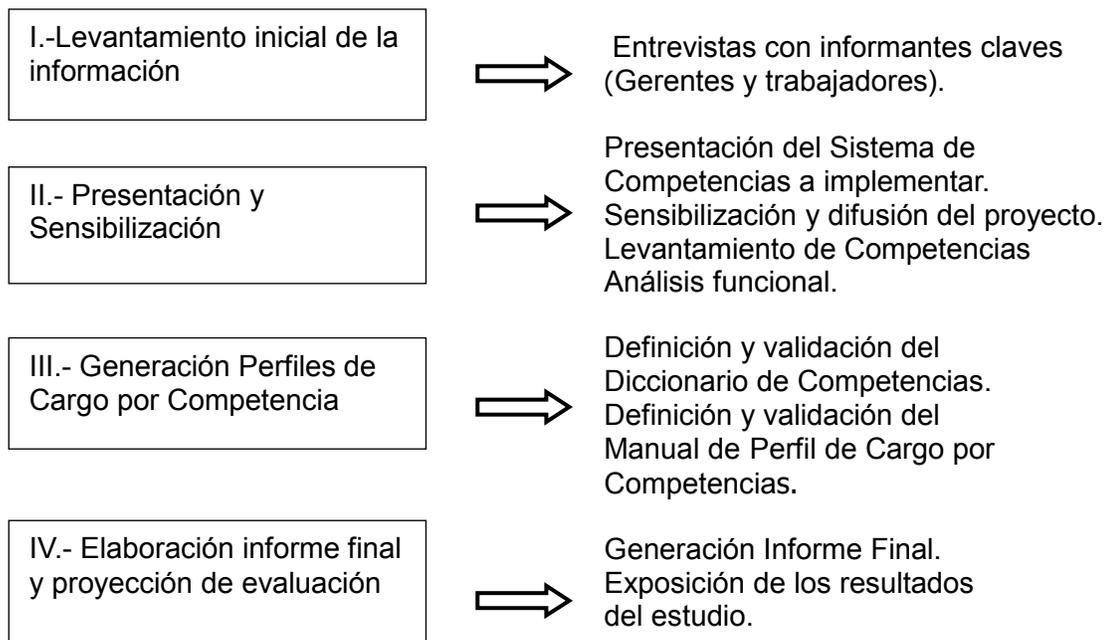
## CAPITULO III ESTUDIO EMPIRICO

### 1.- DISEÑO METODOLOGICO

Para el presente estudio se describirá la situación actual de las funciones que desarrollan los trabajadores en todos sus niveles según su cargo, realizando una descripción exploratoria transversal a través de una encuesta escrita. Este enfoque exploratorio pretende abordar el levantamiento del perfil con una mirada investigativa general de la situación actual, para detectar la base que se necesitará ejecutar más adelante para construir el documento que contenga las descripciones de cargo y de competencias, determinando así los rasgos o características generales que deberán tener los futuros candidatos que se incorporen a la organización. Además considera establecer las competencias cardinales que la organización necesita.

Estrategia de Ejecución:

A continuación se esquematiza, en base a lo expuesto por Alles (2002), la consecución de actividades a realizar para la generación de los perfiles por competencia y su propuesta de evaluación.



## 1.1 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Para el proceso de detección de competencias de la organización, se utilizará como marco referencial el diagrama de competencias laboral. Este diagrama establece los objetivos y cuales son las competencias asociadas a ellos.

Además se aplicará una “**Entrevista de Descripción de Puesto**” (anexo 1), asociada con la observación de los procesos laborales y de selección de personal. De éstas se espera obtener y conocer en detalle las características de cada cargo, como:

- **Objetivos del cargo:** en este punto se le indica al funcionario que explique de forma simple y breve, para qué existe el cargo, ¿qué es lo que se pretende conseguir con el?
- **Funciones del cargo:** en este tópico, se pide una descripción de las funciones asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y que permite cumplirlos.
- **Características del entorno:**
  - i) Características del equipo de trabajo que rodea al cargo;
  - ii) Superior Directo: mencionar qué cargo es superior directo de éste y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo con sus subalternos(as);
  - iii) Clientes internos: mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo, principales demandas y características;
  - iv) Clientes externos: mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo, demandas y características.

## **1.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y PLAN DE RECOLECIÓN DE DATOS**

Para el diagnóstico de la situación actual se aplicará una **entrevista escrita de descripción de puesto** a todas las áreas operativas, administrativas y gerenciales de la organización.

Además se realizará un trabajo de observación no influyente de las actividades del proceso de contratación de postulantes, además de la observación de las actividades laborales de los distintos cargos ejecutados por los colaboradores.

La relevancia de la información obtenida a través de estas personas está dada por sus conocimientos, experiencia y manejo en el cumplimiento de sus funciones así como también, por la validación de sus cargos dentro de la estructura organizacional de Biomasa Chile S.A.

## **2.- REFERENCIA EMPRESA**

### **2.1 Antecedentes Generales:**

Biomasa Chile S.A., nace como un proyecto forestal, el cual la lleva a posicionarse como una empresa pionera y líder en el mercado de la biomasa; importó los primeros equipos a Sudamérica para la transformación de desechos forestales en PDM, (partículas de madera), susceptibles de ser consumidos eficientemente por calderas industriales. En el año 2005 se concreta el interés en replicar en Chile, lo que desde hace tiempo se realizaba en países europeos, logrando así, aprovechar los residuos de los procesos de cosecha de bosques para la posterior generación de energía.

La biomasa es un conjunto de materia orgánica renovable de origen vegetal, animal o procedente de la transformación natural o artificial de la misma. Los usos

de la biomasa en aplicaciones energéticas son principalmente la producción de gas, energía calórica (térmica) y energía eléctrica.

Actualmente la biomasa es utilizada en Chile para producir electricidad e inyectarla a la red, mediante plantas de co-generación eléctrica que aprovechan los residuos energéticos (licor negro, cortezas), de otros procesos industriales tal como la producción de celulosa.

La empresa está enfocada a desarrollar y masificar la industria de biomasa tendiente al aprovechamiento eficiente y sustentable de recursos dendro-energéticos.

## **2.2 ANTECEDENTES ESPECÍFICOS**

### **2.2.1 VISIÓN**

Ser líderes en la generación y producción de biomasa en Chile.

### **2.2.2 MISIÓN**

Generar BIOMASA a partir de desechos forestales y/o industriales, desarrollando procesos rentables y ambientalmente sustentables, que contribuyan a la búsqueda constante de nuevos clientes y modelos de negocio.

### **2.2.3 OBJETIVOS**

- 1) Liderar el mercado de la biomasa en Chile.
- 2) Mejorar y optimizar la rentabilidad de la empresa.
- 3) Captar nuevos clientes y negocios.
- 4) Satisfacer a nuestros clientes.
- 5) Trabajar siempre dentro de los marcos legales, valorando nuestro capital humano.

### **2.2.4 FILOSOFÍA**

- 1) Queremos ser la mejor empresa de producción y transportes de BIOMASA, valorada por nuestros clientes y trabajadores.
- 2) La sustentabilidad del negocio y la rentabilidad debe ser un compromiso de toda la organización.
- 3) El compromiso con la calidad, seguridad y medioambiente se deben tener en cuenta para el desarrollo de todas nuestras actividades.
- 4) La satisfacción de nuestros clientes es nuestro principal objetivo.

- 5) Creemos en el mejoramiento continuo de nuestras labores.
- 6) La empresa hace propia la capacitación permanente y el valor de las personas.
- 7) La honestidad y lealtad son valores intransables en nuestra empresa.
- 8) La empresa velará por el cumplimiento de las leyes y normativas del gobierno y nuestros clientes.

### 2.3 PRINCIPALES SERVICIOS

El principal negocio de la empresa es la prestación integral del servicio de biomasa, desde su procesamiento en los predios forestales de hasta su puesta en las bodegas de los clientes.

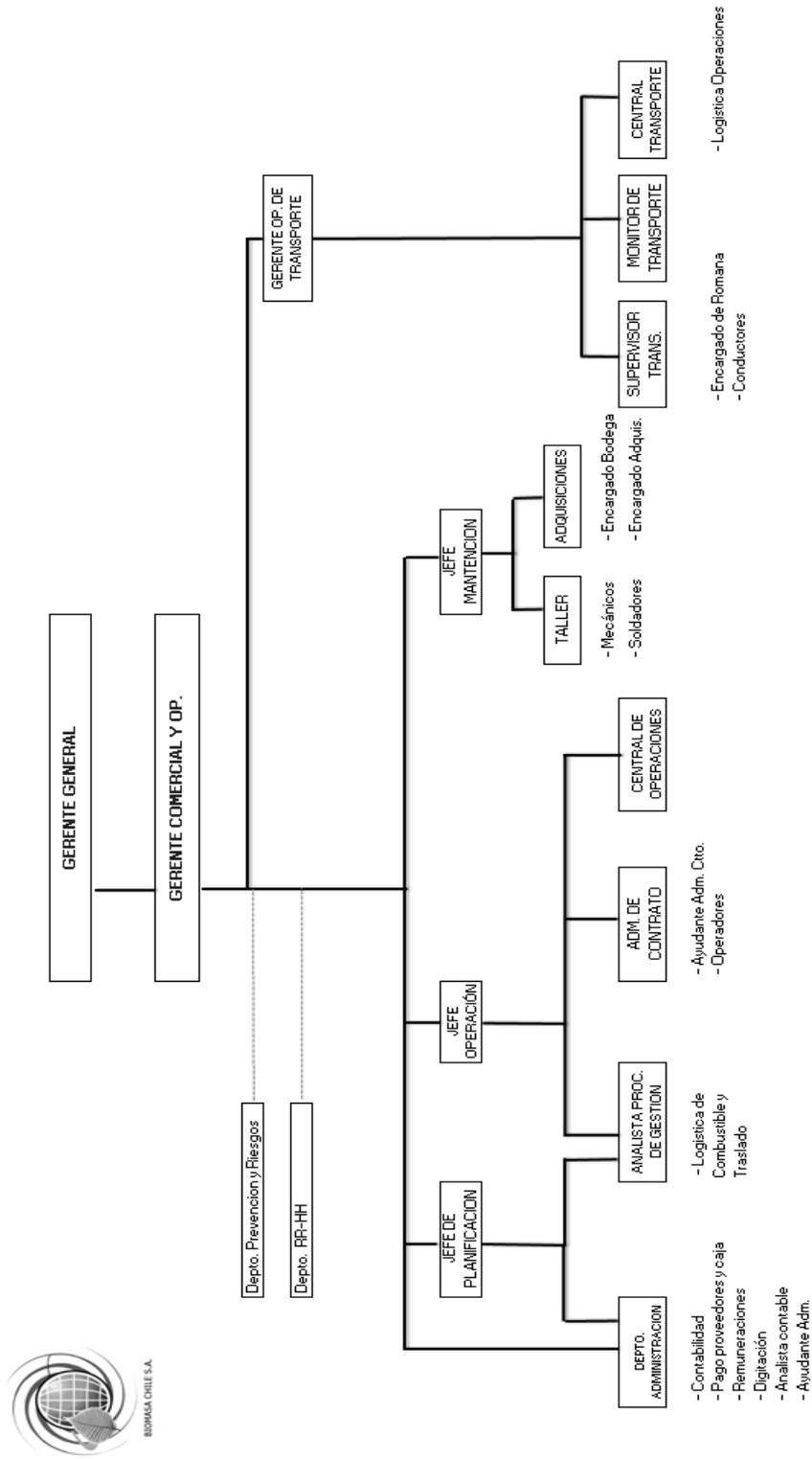
A continuación se grafica la dinámica en las 3 fases del proceso productivo:



Fuente: Gerencia Operaciones Biomasa Chile S.A.

### 2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la siguiente página se grafica el organigrama de la organización:



Fuente: Gerencia Operaciones Biomasa Chile S.A.

### **3.- PRESENTACION DE RESULTADOS**

#### **3.1.- DESARROLLO DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA**

Para el desarrollo de los perfiles de cargo por competencia, se definirán en primer lugar las competencias transversales en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización y a continuación se definirá el diccionario de las competencias blandas por cada puesto de trabajo, según el resultado de la entrevista escrita analizada y retroalimentada por el panel de expertos (superiores según cada puesto), con observaciones complementarias. Para Alles (2005), aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características.

Además este diccionario ha sido elaborado para ser utilizado en todos los cargos, tanto operativos como ejecutivos, es decir los niveles más altos de la competencia en algunos casos estarán adaptados para niveles ejecutivos mientras que los últimos niveles estarán más enfocados a los niveles de operación de la organización.

#### **3.2.- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

Son aquellas competencias propias de la organización, las cuales deben estar presentes a nivel transversal en todos los trabajadores que formen parte de la institución.

Se desarrollará en la tabla N° 1 la identificación de los objetivos organizacionales y las competencias requeridas para alcanzarlos.

Tabla N° 1

COMPETENCIA	OBJETIVOS	MISION	VISION
- Trabajo en Equipo	- Liderar el mercado de la biomasa.	Generar BIOMASA a partir de desechos forestales y/o industriales, desarrollando procesos rentables y ambientalmente sustentables, que contribuyan a la búsqueda constante de nuevos clientes y modelos de negocio.	Ser líderes en la generación y producción de Biomasa
- Orientación a los Resultados	- Mejorar y optimizar la rentabilidad del negocio.		
- Adaptabilidad al cambio. - Capacidad de emprendimiento.	- Captar nuevos clientes y negocios.		
- Orientación al Cliente.	- Satisfacer a nuestros clientes.		
- Enfoque de la organización desde la perspectiva sistémica. - Flexibilidad y Respeto.	- Trabajar siempre dentro de los marcos legales, valorando nuestro capital humano.		

A continuación se definen las competencias detectadas adaptadas de Alles (2002).

**Trabajo en Equipo:** Capacidad de integrarse y colaborar con energía y actitud en

los grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.

**Orientación a los resultados:** Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.

**Adaptabilidad al Cambio:** Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**Capacidad de Emprendimiento:** Mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.

**Orientación al cliente:** Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.

**Enfoque de la Organización desde la perspectiva sistémica (integridad):** Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**Flexibilidad y Respeto:** Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado del entorno natural circundante.

### 3.3.- COMPETENCIAS BLANDAS

De los resultados obtenidos a partir de las entrevistas escritas, se identificó un gran número de competencias que se repetían tanto en los niveles ejecutivos como en los operativos, razón por la que se determina realizar un solo diccionario, para no redundar en las definiciones. El diccionario en esta etapa segmenta según el nivel, las características buscadas, tanto en los niveles ejecutivos como en los operativos.

Las competencias blandas se refieren a aquellas habilidades tanto emocionales, sociales y del propio desempeño, las cuales son personales de cada sujeto. Estas competencias son esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo.

**1.- Adaptabilidad:** Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

- **Nivel 1:** Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
- **Nivel 2:** Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
- **Nivel 3:** Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

- **Nivel 4:** Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

**2.- Atención a los Detalles:** Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.

- **Nivel 1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.** Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.
- **Nivel 2: Detecta detalles críticos de los procesos.** Es capaz de detectar los detalles críticos de los procesos y determinar la importancia que cumplen en los procesos.
- **Nivel 3: Detecta los detalles centrales involucrados en los procesos.** Es capaz de reconocer los aspectos centrales que componen las tareas y estimar la importancia de ellos en el proceso.
- **Nivel 4: Reconoce los aspectos generales que componen las tareas.** Es capaz de reconocer los aspectos centrales de las labores que realiza, pero no logra percibir los detalles más allá de la generalidad.

**3.- Independencia:** Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a que hacer para resolver un problema, o como actuar para aprovechar una oportunidad.

- **Nivel 1: Actúa de modo independiente y ayuda a resolver problemas a los otros.** Conoce perfectamente cómo hacer las cosas, regula por sí mismo los tiempos y ritmos de trabajo. Reconoce las dificultades y soluciones e incluso ayuda a los demás a resolver dificultades y a detectar oportunidades.

- **Nivel 2: Trabaja de modo independiente.** Para sus tareas no requiere supervisión, se traza objetivos y reconoce sus limitaciones, determina sus propios ritmos y reconoce las oportunidades que se le presentan.
- **Nivel 3: Requiere supervisión sólo ante las dificultades.** Desempeña sus funciones por lo general sin supervisión, aunque solicita ayuda para resolver algunos de los problemas que se le presentan.
- **Nivel 4: Requiere de supervisión.** Necesita que los demás le confirmen constantemente de que modo está desempeñando su trabajo.

**4.- Búsqueda de Información:** Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.

- **Nivel 1: Usa sus propios sistemas e involucra a otros.** Ha establecido sistemas y hábitos personales para obtener información. Utiliza redes formales e informales para obtener información relevante para el trabajo. Logra involucrar a otros que normalmente no lo estarían y hace que ellos busquen también información.
- **Nivel 2: Investiga sistemáticamente y consulta a otros.** Realiza un esfuerzo sistemático por un periodo de tiempo y ligado a un tema en particular, buscando datos y utilizando distintas fuentes.
- **Nivel 3: Intenta buscar explicaciones.** Sólo hace preguntas acerca de lo disponible. Pregunta sólo a personas disponibles y que estén directamente involucradas en las situaciones.
- **Nivel 4: Se limita a lo conocido.** Tiende a aplicar los esquemas conocidos, aun ante situaciones nuevas. No busca información o espera recibir las indicaciones, más que buscarla activamente.

**5.- Capacidad de Análisis:** Habilidad de comparar y relacionar datos de diverso

grado de abstracción, a partir de un patrón de relaciones causa-efecto, centrándose en la generación de conclusiones que guíen el actuar. Habilidad para discriminar lo esencial de lo accesorio respecto a un problema o situación.

- **Nivel 1: Hace análisis complejos.** Descompone en sus componentes un proceso multidimensional, utilizando varias técnicas para identificar varias soluciones. Es capaz de establecer extensas cadenas de causa efecto.
- **Nivel 2: Observa relaciones múltiples.** Descompone los problemas de modo sistemático, utilizando distintas técnicas para lograr soluciones. Es capaz de descomponer en tareas complejas, pudiendo establecer varias causas para los sucesos.
- **Nivel 3: Observa relaciones simples.** Analiza las relaciones de las distintas partes de la situación, descompone en tareas más simples y reconoce varias causas posibles para los eventos.
- **Nivel 4: Percibe los componentes centrales de las situaciones.** Percibe los problemas y es capaz de separar los aspectos centrales que componen las situaciones, pero no es capaz de relacionar variables.

**6.- Capacidad de Auto motivación:** Manifestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo.

- **Nivel 1: Presenta interés manifiesto por la organización.** Su motivación radica en el tipo de negocio, organización, en sus valores, en su cultura, en los fines que persigue, etc.
- **Nivel 2: Manifiesta una motivación explícita por el área.** Expresa gran interés por el trabajo y por el área en su conjunto.

- **Nivel 3: Se motiva principalmente por las consecuencias que se derivan del cargo.** Su interés radica en la consecuencia directa de su trabajo, es decir, por el dinero, horarios, posición relativa de poder, etc.
- **Nivel 4: Se observa un interés oportunista y de corto plazo.** Interés circunstancial que no evidencia una preferencia por el cargo en particular.

**7.- Capacidad de Control y Gestión:** Fomentar y utilizar controles de gestión, incorporando revisiones periódicas al estado de avance de los procesos y al cumplimiento de procedimientos, metas y objetivos. Orientarse al mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

- **Nivel 1: Fomenta el uso de controles.** Incentiva a los demás a incorporar revisiones periódicas a los procedimientos existentes bajo el propósito de lograr un mejoramiento continuo de los procesos en su conjunto.
- **Nivel 2: Utiliza controles de gestión.** Revisa sistemáticamente su trabajo más allá de cumplimiento de objetivos, busca optimizar los procedimientos utilizados.
- **Nivel 3: Chequea su propio trabajo.** Realiza revisiones de los procesos utilizados por él, en término de cumplimiento de metas y objetivos.
- **Nivel 4: Puede realizar revisiones ocasionales a sus tareas.** Puede revisar ocasionales a la exactitud de actividades o tareas específicas que él realiza, o bien, no realizar chequeo a su trabajo.

**8.- Capacidad de Gestión Comercial:** Capacidad de iniciar acciones tendientes a promover los productos o servicios generados por la organización, buscando obtener ganancias o beneficios para la organización. Demostrar compromiso comercial.

- **Nivel 1: Toma la iniciativa en introducir nuevas formas de negocio.** Desarrolla nuevas estrategias a largo plazo para mejorar las ventas y busca el modo de llevarlas a cabo.
- **Nivel 2: Propone formas de innovar en productos.** Plantea nuevas ideas o estrategias para mejorar los productos y servicios prestados. Idea modos de modificar los productos para que sean más atractivos.
- **Nivel 3: Promueve productos y servicios prestados.** Realiza acciones específicas para promover los productos existentes: como destacar aspectos positivos en conversaciones con clientes, organizar promociones, etc.
- **Nivel 4: Reconoce la necesidad de promover productos.** Conoce la importancia de promover los servicios, pero no realiza acciones específicas para lograr ese propósito.

**9.- Capacidad de compromiso con la Organización:** Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.

- **Nivel 1: Realiza sacrificios personales en beneficio de los intereses organizacionales.** Demuestra plena identificación con los intereses de la organización, por lo que es capaz de ser proactivo en realizar sacrificios personales en pro de la organización.
- **Nivel 2: Está siempre disponible para realizar esfuerzos adicionales.** Muestra un alto compromiso con las directrices de la organización, por lo que se demuestra siempre dispuesto a tomar responsabilidades que van más allá de las habituales.

- **Nivel 3: Cumple los requerimientos descritos en su cargo.** Cumple con sus responsabilidades. Posee compromiso con las políticas de la organización, pero algunas veces presenta dificultades cuando se deben realizar tareas adicionales.
- **Nivel 4: Acepta los intereses de la organización, pero no se identifica con ellos.** Su compromiso es deficiente, por lo que muchas veces presenta dificultades en la adaptación al grupo y en el cumplimiento de las responsabilidades de su puesto.

**10.- Habilidad Verbal:** Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.

- **Nivel 1: Adecua su estilo de comunicación a la audiencia.** Estima el impacto que puede causar su estilo de comunicación y reconoce la modalidad más apropiada en relación a lo que desea expresar y al grupo receptor. Tiene un óptimo manejo del lenguaje verbal y no verbal.
- **Nivel 2: Reconoce el modo y momento adecuado para comunicarse.** Se expresa verbal y no verbalmente de un modo adecuado y logra discriminar los momentos y la modalidad más conveniente para manifestar sus opiniones o dar informaciones.
- **Nivel 3: Expresa opiniones y se da a entender.** Comunica sus opiniones y generalmente logra que el grupo receptor conozca su posición, pese a que en ocasiones no logra ser comprendido a cabalidad, ya que no adapta su estilo comunicacional al grupo escucha.

- **Nivel 4: No es asertivo.** Es capaz de expresar sus opiniones, pero no es asertivo al hacerlo. Generalmente no logra darse a entender o se expresa en momentos poco apropiados.

**11.- Efectividad de sus Recursos:** Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.

- **Nivel 1: Sobrepasa las metas optimizando recursos.** Logra sobrepasar las metas propuestas, ya que funciona en base a objetivos auto propuestos y considerando sólo los recursos disponibles y en el menor tiempo posible.
- **Nivel 2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.** Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.
- **Nivel 3: Cumple los objetivos requeridos.** Alcanza los estándares y objetivos establecidos para su nivel de responsabilidades.
- **Nivel 4: Presenta resultados deficientes.** Conoce las metas, pero no logra alcanzarlas en las condiciones establecidas, o bien las logra pero con dificultades

**12.- Empatía:** Capacidad de ponerse en el lugar de otros, viendo las cosas desde el punto de vista de los demás, además de entender los estados de ánimo y preocupaciones de los demás.

- **Nivel 1: Comprende asuntos subyacentes.** Entiende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de los demás.
- **Nivel 2: Comprende significados.** Entiende los pensamientos, preocupaciones y sentimientos actuales no dichos de los demás.

- **Nivel 3: Se pone en el lugar de los otros.** Es capaz de entender las emociones y los contenidos presentes expresados por los demás.
- **Nivel 4: Presenta dificultades para entender a los demás.** Comprende ya sea el contenido o la emoción explícita y presente, pero no las dos dimensiones.

**13.- Flexibilidad:** Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Responder a las demandas del entorno interno o externo, modificando prácticas y modos de actuar.

- **Nivel 1: Adapta sus propias tácticas.** Cambia su propia conducta o apreciación para adaptarse a los objetivos organizacionales.
- **Nivel 2: Adapta las reglas y procedimientos a las demandas.** Es capaz de trabajar en distintos escenarios, adaptando las acciones para responder las demandas de cada situación.
- **Nivel 3: Adapta procedimientos a situaciones similares.** Es capaz de aplicar las reglas existentes a las situaciones adecuadas y puede realizar adaptaciones ante situaciones nuevas que son similares a las descritas en los procedimientos.
- **Nivel 4: Aplica las reglas de un modo rígido.** Pone en marcha las reglas existentes para cada situación, pero no logra adaptarlas a situaciones similares.

**14.- Habilidades Sociales:** Capacidad para interrelacionarse, creando relaciones sociales y utilizando las estructuras formales e informales de la organización y su entorno, de modo de facilitar el logro de metas y objetivos.

- **Nivel 1: Es proactivo en la generación de nuevas relaciones interpersonales.** Domina la relación interpersonal en contextos diferentes.

Toma la iniciativa para establecer nuevos contactos y relaciones en entornos o áreas diferentes y las utiliza para facilitar la consecución de los objetivos.

- **Nivel 2: Trabaja para mejorar el ambiente.** Toma la iniciativa en las relaciones interpersonales, promueve las relaciones positivas, actuando para mejorar el ambiente de trabajo.
- **Nivel 3: Se integra en el equipo.** Participa aceptando el rol asignado y desempeñando la parte que le corresponde dentro del grupo. Utiliza las estructuras formales de comunicación.
- **Nivel 4: Mantiene contactos mínimos.** Mantiene sólo los contactos necesarios para realizar su trabajo. En ocasiones se ve involucrado en conflictos interpersonales con sus compañeros.

**15.- Iniciativa:** Capacidad para imaginar y proponer iniciativas novedosas e innovadoras con los recursos que se dispone. Tendencia a sugerir y proponer nuevas ideas, y a tomar decisiones anticipadas frente a los hechos. Arriesgarse a soluciones novedosas y creativas, aun cuando ya estén definidos los objetivos a ser alcanzados.

- **Nivel 1: Actúa anticipando problemas u oportunidades.** Se anticipa y prepara para oportunidades y problemas que no son obvios para los demás. Actúa para evitar problemas o crear una oportunidad. Aporta soluciones o planes para mejorar la eficiencia.
- **Nivel 2: Busca soluciones y detecta oportunidades.** Ofrece soluciones alternativas. Crea oportunidades y minimiza problemas potenciales realizando esfuerzos nuevos (nuevo programa, etc.).
- **Nivel 3: Es reactivo ante una crisis.** Es capaz de actuar ante una situación crítica, presentando soluciones estándar para ello. En ocasiones precisa de una guía para actuar.

- **Nivel 4: Se enfoca sólo a problemas actuales.** Reconoce y actúa frente a problemas u oportunidades presentes, aunque manifestando problemas al momento de cumplir con lo esperado.

**16.- Liderazgo:** Capacidad de guiar y apoyar a los colaboradores, para el logro eficiente de los objetivos de la empresa.

Comunicar las propias ideas de forma asertiva, convincente y fundamentada, además de reconocer méritos y entregar retroalimentación a sus colaboradores.

Resolver adecuadamente los conflictos y tomar decisiones oportunas, logrando soluciones eficientes.

- **Nivel 1: Se asegura que los miembros del grupo compartan y participen de sus objetivos, misión, políticas, etc.** Actúa como modelo a seguir por lo demás, y se asegura que las tareas del grupo se realicen. Logra establecer una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo, además de generar entusiasmo y compromiso en el proyecto o misión de este.
- **Nivel 2: Cuida y protege al grupo, defiende su reputación.** Se asegura de obtener los recursos necesarios para el buen desempeño del mismo. Está atento a las necesidades del grupo.
- **Nivel 3: Promueve la eficacia del grupo.** Utiliza estrategias complejas para mantener alta su motivación y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa de mantener un sistema de comunicación efectivo.
- **Nivel 4: Lidera bien las reuniones y establece el orden y objetivos de estas.** Controla el tiempo y asigna de buena forma los turnos de participación. Mantiene informadas a las personas y explica las razones que lo han llevado a tomar una decisión.

**17.- Negociación:** Capacidad para generar soluciones de ganar – ganar y establecer consenso en escenarios de mayor complejidad. No atemorizarse ante las potenciales amenazas, actuando resolutivamente.

- **Nivel 1: Visualiza nuevos escenarios y determina las estrategias más adecuadas para lograr consenso en tales situaciones.** Es capaz de planificar con anticipación tácticas para que se logren mayores beneficios y mejores acuerdos.
- **Nivel 2: Establece soluciones ganar – ganar.** Puede generar varias alternativas de solución en escenarios complejos, procurando obtener el máximo de los beneficios al menor costo y bajo el consenso de la mayoría.
- **Nivel 3: Genera soluciones a situaciones simples.** Proporciona soluciones en escenarios conocidos y estables. En ocasiones debe ceder más de lo esperado, con el fin de lograr acuerdos.
- **Nivel 4: Actúa temerosamente.** No busca soluciones ni tampoco el consenso.

**18.- Habilidades de Organización:** Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas.

Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante.

- **Nivel 1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.** Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.

- **Nivel 2: Chequea su trabajo.** Estructura su trabajo de un modo metódico y es capaz de utilizar mecanismos para evaluar su trabajo, en términos de uso de recursos, tiempo, etc.
- **Nivel 3: Estructura su propio trabajo.** Trabaja ordenadamente, siendo capaz de separar sus actividades o procesos en etapas.
- **Nivel 4: Mantiene su espacio de trabajo ordenado.** Es capaz de mantener el orden adecuado en su espacio de trabajo más próximo, pero no es capaz de estructurar sus actividades más allá de lo inmediato.

**19.- Orientación al Logro:** Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.

- **Nivel 1: Fija metas desafiantes.** Realiza acciones específicas para mejorar su desempeño, se propone a sí mismo hacer algo cada vez mejor. Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo y para los otros, aún cuando estas no se alcancen.
- **Nivel 2: Fija sus propias medidas de desempeño.** Utiliza medidas personales para medir su propio rendimiento en función de estándares de excelencia propuestos por sí mismo (ejemplo: gastos, tiempo, alcanzar a otros, etc.).
- **Nivel 3: Trabaja para alcanzar los estándares propuestos externamente.** Trabaja para lograr las metas propuestas por el grupo o la administración.
- **Nivel 4: Realiza sólo las tareas asignadas.** Realiza las funciones propias de su cargo, desarrolladas en un nivel promedio. No se plantea metas.

**20.- Orientación de Servicio al Cliente:** Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados

para esto.

- **Nivel 1: Crea vínculos duraderos con el cliente.** Trabaja con una perspectiva a largo plazo ante los problemas del cliente, preocupándose por los beneficios de éste a lo largo del tiempo. Realiza acciones concretas para agregar valor al cliente.
- **Nivel 2: Mantiene comunicación clara con el cliente y asume responsabilidad.** Es capaz de monitorear la satisfacción del cliente y de proporcionar una atención grata. Busca necesidades subyacentes en sus clientes.
- **Nivel 3: Escucha al cliente y soluciona sus dificultades.** Reconoce la importancia de agradar al cliente. Se preocupa de atender las necesidades centrales de los clientes y ante las dificultades corrige con rapidez y no se defiende.
- **Nivel 4: Trata al cliente como un obstáculo.** Se limita a responder a las preguntas, quejas o demandas del cliente invirtiendo lo mínimo. Se queja del cliente. Muestra falta de cordialidad con el cliente.

**21.- Perseverancia:** Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.

- **Nivel 1: Busca metas desafiantes.** Prefiere los objetivos que le demanden gran trabajo y esfuerzo. Persiste hasta cumplir todos los objetivos planteados, incluso logrando un desempeño sobresaliente.
- **Nivel 2: Mantener una postura optimista,** logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.
- **Nivel 3: Tolera las dificultades.** Acepta las adversidades presentes en el logro de objetivos, pero disminuye su rendimiento si estos le demandan una carga de trabajo superior a lo normal.

- **Nivel 4: Abandona ante las primeras dificultades.** Se enfrenta a los objetivos con una actitud derrotista en que la aparición de problemas le hace abandonar la tarea.

**22.- Planificación:** Capacidad para determinar cursos de acción personal, previniendo, anticipando y diseñando estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales y específicos. Desarrollar un programa de trabajo con frases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlo en los plazos establecidos.

- **Nivel 1: Planifica con una perspectiva a largo plazo.** Planifica estrategias y líneas de acción manteniendo una visión de largo plazo. Compone minuciosamente un programa de trabajo en fases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlo en el plazo establecido.
- **Nivel 2: Planifica y prioriza el trabajo en una perspectiva de mediano plazo.** Identifica los asuntos importantes en el medio plazo y en función de ello organiza el trabajo. Hace uso adecuado de su tiempo.
- **Nivel 3: Organiza actividades en torno a plazos cortos o inmediatos.** Organiza su trabajo inmediato en función de la importancia y de la urgencia de las tareas.
- **Nivel 4: No planifica las actividades.** Suele realizar las actividades sin una planificación previa.

**23.- Preocupación por la calidad:** Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.

- **Nivel 1: Introduce mejoras.** Realiza acciones específicas tendientes a mejorar aquellos aspectos que proporcionarán un servicio de mejor calidad.

- **Nivel 2: Consulta al cliente.** Se preocupa por mantener una comunicación con el cliente, con el fin de recolectar información acerca de la calidad de los servicios prestados (encuestas, libro de reclamos, etc.).
- **Nivel 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.** Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.
- **Nivel 4: Realiza u trabajo sin preocuparse por mejorar.** Realiza su trabajo de un modo constante, sin ocuparse por características o atributos de los servicios prestados.

**24.- Resolución de Problemas:** Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.

- **Nivel 1: Se adelanta a dificultades futuras y busca posibles soluciones.** Analiza las situaciones, comprendiendo las variables involucradas en los procesos, prevé dificultades y busca alternativas de solución antes de que el problema aparezca.
- **Nivel 2: Analiza varias soluciones e identifica la más atingente.** Comprende las variables involucradas en el problema y es capaz de identificar entre las distintas alternativas, aquella que es la más adecuada.
- **Nivel 3: Identifica soluciones a los problemas.** Diagnostica una situación considerando sus variables centrales. Es capaz de detectar una solución apropiada a los problemas.
- **Nivel 4: Percibe los problemas.** Es capaz de darse cuenta de las situaciones complejas, pero no logra identificar soluciones.

**25.- Tolerancia a la Frustración:** Capacidad de manejar las situaciones donde no se cumplen las expectativas o donde se evidencia rechazo, sin que esto afecte la

actitud ante el trabajo, ni el logro de los objetivos.

- **Nivel 1: Percibe los fracasos como una oportunidad.** Acepta los fracasos sin dificultad, ya que los visualiza como nuevos desafíos u oportunidades que demandan nuevos aprendizajes. Es capaz de mantener una actitud positiva que motiva a los demás.
- **Nivel 2: Acepta las dificultades y mantiene una actitud positiva.** Acepta que las expectativas no siempre se cumplen, sabe como manejar las emociones que esto le provoca. Esto no afecta su actitud ni su rendimiento.
- **Nivel 3: Tolera situaciones desfavorables, pero afecta su desempeño.** Acepta rechazos o fracasos, pero tiene dificultades para manejar la emoción que esto le produce lo que afecta su rendimientos.
- **Nivel 4: Reacciona con emociones de rabia o enojo ante mínimos estímulos adversos.** Su actitud y su rendimiento se ven fuertemente afectados por sus reacciones exageradas ante pequeñas frustraciones.

**26.- Habilidades de Trabajo en Equipo:** Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.

- **Nivel 1: Promueve el equipo.** Promueve un clima favorable y cooperativo. Protege la reputación del grupo con los extraños. Enfrenta los conflictos, animando a encontrar soluciones beneficiosas y se vuelve un referente para los demás miembros del equipo.
- **Nivel 2: Da autoridad a los demás.** Valoriza el aporte realizado por los demás, solicita ideas y opiniones.
- **Nivel 3: Comparte información y participa pasivamente.** Intercambia información con los demás, acerca del proceso, aportando información útil y

relevante. Coopera pasivamente en las actividades y hace su parte del trabajo.

- **Nivel 4: Trabaja de modo individual.** Prefiere trabajar en solitario. Se integra al grupo sólo en aquellas tareas en que es estrictamente necesario.

**27.- Habilidades de Trabajo Bajo Presión:** Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos estresantes, manteniendo un actuar constante.

- **Nivel 1: Reduce la ansiedad de los demás.** Maneja su ansiedad y realiza acciones específicas para reducir la tensión de los demás miembros del equipo, sin que esto afecte los resultados del grupo. Es capaz de utilizar la ansiedad como una posibilidad para movilizar positivamente al grupo.
- **Nivel 2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.** Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.
- **Nivel 3: Disminuye su rendimiento ante situaciones demandantes.** Se adapta con lentitud a las demandas exigentes, suele recurrir a apegarse excesivamente a lo conocido o a la utilización de pautas rígidas que interfieren en su desempeño.
- **Nivel 4: Es fuertemente interferido por la ansiedad.** Presenta dificultades para manejar su propia ansiedad ante eventos estresantes. Esto influencia negativamente su desempeño.

**28.- Pensamiento Estratégico:** Capacidad para visualizar escenarios futuros, planeando la forma en que la organización, el equipo o las personas deberán desenvolverse, incluyendo las conductas a realizar y los objetivos a obtener. Asumir riesgos de manera controlada, en base a indicadores conocidos.

- **Nivel 1: Organiza en detalle las actividades del grupo de acuerdo a escenarios futuros.** Es capaz de anticipar complicaciones y oportunidades futuras, posee gran capacidad de planificación, siendo efectivo en comunicar los objetivos y estados deseados a todo el grupo. Traducir la visión en una estrategia.
- **Nivel 2: Planifica en escenarios futuros.** Visualiza escenarios probables y es capaz de organizarse en torno a ello. Se plantea objetivos y modos de realización.
- **Nivel 3: Se organiza en base a lo conocido.** Basándose en experiencias pasadas es capaz de proyectar un futuro posible.
- **Nivel 4: Planea las situaciones inmediatas.** Es capaz de organizar sus acciones para desenvolverse en escenarios conocidos.

**29.- Conciencia organizacional:** Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes/as, proveedores/as, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

- **Nivel 1:** Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o , en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
- **Nivel 2:** Comprende, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es

influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.

- **Nivel 3:** Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras claves. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
- **Nivel 4:** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

### **3.2.3 COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS POR CADA AREA**

Se refiere a aquellas habilidades donde el sujeto debe realizar técnicas específicas necesarias para poner en práctica el propio conocimiento. Contar con los requisitos bio-físicos y cognitivos para desempeñar una tarea técnica específica. (Poner en práctica lo que se sabe).

Estas competencias son específicas para cada cargo y se detallan según los resultados de la entrevista escrita para cada uno de los perfiles de cargo.

### **3.4 LEVANTAMIENTO DE CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA.**

Luego de realizar un levantamiento de los puestos de trabajo según contrato se detectaron 50 cargos al interior de la empresa, los cuales son detallados a continuación:

Administrador de Contrato

Analista proceso gestión

Asistente Adm.- recursos humanos

Ayudante administrativo  
Conductor camión combustible  
Conductor camión y monito  
Conductor camiones  
Conductor de cama baja  
Contador  
Contador administrativo  
Contador auditor  
Digitadora  
Eléctrico – mecánico  
Encarg. Bodega y suministros  
Encargada control bodega  
Encargado romana  
Gerente comercial  
Gerente operaciones  
Jefe Mantencion  
Jefe maquinaria  
Jefe operaciones  
Jefe planificación y control  
Jefe proyecto industrial  
Logística GPS  
Mecánico soldador y conductor Vehículo menor  
Mecánico terreno, vehículo menor  
Mecánico  
Mecánico de camión y carro  
Mecánico terreno, taller  
Mecánico y conductor vehículo menor  
Operador excavadora-vehículo menor  
Operador skidder-excavadora

Operador skidder-vehículo menor  
Operador triturador-excavadora-vehículo  
Operador cargador frontal  
Operador de excavadora  
Operador de skidder  
Operador de triturado  
Previsionista  
Radio operador administrativo  
Serenos  
Soldador al arco  
Soldador y ayudante de menor  
Soldador y conductor vehículo menor  
Supervisor triturado  
Supervisor acopio  
Supervisor ayudante  
Supervisor canchas  
Supervisor transporte

De estos cargos, luego de realizar un sondeo de funciones reales versus cargo del contrato de trabajo, éste arrojó un nuevo resultado según las funciones que son ejercidas en la actualidad, sugiriendo así la siguiente estructura de puestos de trabajo, logrando 31 tipos de cargos distintos según sus actividades:

- Administrador de Contrato
- Analista Contable (contador)
- Analista de Control y Logística
- Asistente de Gerencia y encargada de Remuneraciones
- Ayudante Administrativo
- Ayudante de Administrador de Contrato
- Conductor de Cama Baja

- Conductor de Camión
- Conductor de Camión de Combustible
- Contador Administrativo
- Contador Auditor
- Digitador y apoyo Remuneraciones
- Eléctrico Mecánico
- Encargado de Bodega y Suministros
- Encargado de RR-HH
- Encargado Romana
- Gerente Comercial y de Operaciones
- Gerente de Transporte
- Gerente General
- Jefe de Mantención
- Jefe de Operaciones
- Jefe de Planificación y Control
- Jefe departamento de prevención
- Logística GPS
- Mecánico – Soldador
- Mecánico primero
- Mecánico segundo
- Operador de Skidder y Vehículo menor
- Operador de Triturador – Excavadora y Vehículo menor
- Radio Operador Administrativo
- Sereno
- Supervisor de Transporte

Estos son los puestos que se sugiere deben existir en la organización en el futuro, de modo de uniformar los puestos de trabajo que permitirán la evaluación de sus desempeños. En función de esto se presentan los perfiles de cargo por

competencia, que permitirán alinear los objetivos de cada cargo a los objetivos de la empresa.

De este listado descrito según la clasificación descrita en la página 24 del presente texto realizada Spencer y Spencer, podemos clasificar los siguientes Cluster al interior de la organización, en atención a las funciones de los puestos, cabe mencionar que en algunos casos de los puestos de trabajo donde existe doble dependencia y poli-funcionalidad los cluster de puesto de trabajo podrán estar en mas de una clasificación:

1.- Cluster de Gestión:

- Gerente General
- Gerente Comercial y de Operaciones
- Gerente de Transporte
- Jefe de Operaciones
- Jefe de Control y Planificación
- Jefe de Mantenimiento
- Administradores de Contrato
- Jefe de Prevención
- Encargado de Recursos Humanos

2.- Cluster de Acción y Obtención de Resultados:

- Analista de Control y Logística
- Conductor de Cama baja
- Conductor de Camión
- Conductor de Combustible
- Digitador y Apoyo Remuneraciones
- Eléctrico – Mecánico
- Encargado de Romana

- Logística y GPS
- Mecánico Primero
- Mecánico Segundo
- Mecánico Soldador
- Operador de Skidder y Vehículo menor
- Operador de Triturado – Excavadora y vehículo menor
- Radio Operador Administrativo
- Sereno
- Supervisor de Transporte

### 3.- Cluster Cognitivo:

- Analista Contable (contador)
- Asistente de Gerencia y Encargada de Remuneraciones
- Contador Administrativo
- Contador Auditor

### 4.- Cluster Ayuda y Servicio a las personas:

- Asistente de Gerencia y encargada de Remuneraciones

### 5.- Cluester de Impacto e influencia:

- Administrador de Contrato
- Encargado de Recursos Humanos
- Jefe departamento de prevención

Esta clasificación permitirá identificar de mejor forma las competencias blandas asociadas a cada puesto de trabajo que a continuación se describirán.

### 3.5.- PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS

#### 1. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ADMINISTRADOR DE CONTRATO”

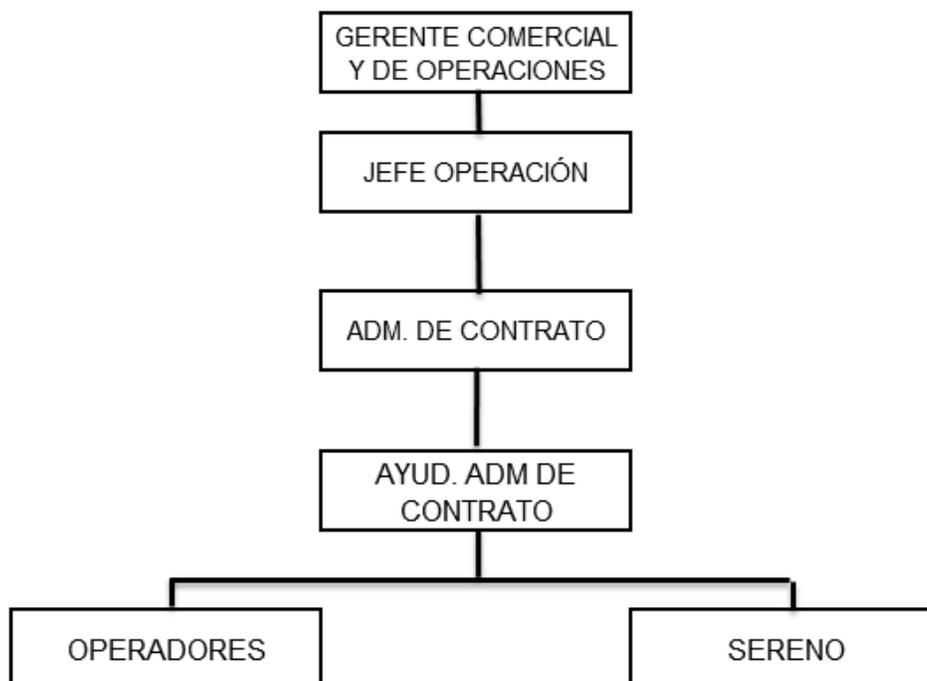
##### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Administrador de Contrato.
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Operaciones.
<b>Supervisión Directa</b>	Gerencia Comercial y de Operaciones.

#### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Dirigir y liderar la faena asignada mediante el trabajo en equipo siempre orientado a los resultados.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y velar por el funcionamiento de las líneas productivas de triturado y acopio.</li> <li>• Emitir resultados de la operación mediante un informe.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar móviles para faenas.</li> <li>• Trasladar insumos desde y hacia las faenas.</li> <li>• Acercar a operadores a faenas y/o pensiones.</li> <li>• Informar datos requeridos de la faena volúmenes, Horómetros, u otros.</li> <li>• Llenar y entrega de bitácoras y guías de combustible.</li> <li>• Recolectar información de proveedores, pensiones, etc.</li> <li>• Recibir y atender personal externo de las empresas mandantes.</li> <li>• Hacer un correcto uso de EPP e información laboral en las faenas asignadas.</li> <li>• Fondos a rendir de operaciones.</li> </ul>

### **Responsabilidad sobre personal**

Ayudante de Administrador de Contrato.  
Operadores de Faena.

### **Responsabilidad sobre bienes**

Camioneta

<p>Celular</p> <p>Art. De oficina</p> <p>Notebook</p> <p>Elementos de protección personal.</p> <p>Guías de despacho.</p> <p>Documentos de pago de proveedores.</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa, bitácoras, control de combustible.</p> <p>Liquidaciones de sueldo.</p>
--

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.

Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<b>Capacidad de Control y Gestión:</b> Fomentar y utilizar controles de gestión, incorporando revisiones periódicas al estado de avance de los procesos y al cumplimiento de procedimientos, metas y objetivos. Orientarse al mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.	<b>N1: Fomenta el uso de controles.</b> Incentiva a los demás a incorporar revisiones periódicas a los procedimientos existentes bajo el propósito de lograr un mejoramiento continuo de los procesos en su conjunto.

<p><b>Efectividad de sus Recursos:</b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>
<p><b>Liderazgo:</b> Capacidad de guiar y apoyar a los colaboradores, para el logro eficiente de los objetivos de la empresa. Comunicar las propias ideas de forma asertiva, convincente y fundamentada, además de reconocer méritos y entregar retroalimentación a sus colaboradores. Resolver adecuadamente los conflictos y tomar decisiones oportunas, logrando soluciones eficientes.</p>	<p><b>N2: Cuida y protege al grupo, defiende su reputación.</b> Se asegura de obtener los recursos necesarios para el buen desempeño del mismo. Está atento a las necesidades del grupo.</p>
<p><b>Planificación:</b> Capacidad para determinar cursos de acción personal, previniendo, anticipando y diseñando estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales y específicos. Desarrollar un programa de trabajo con frases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlo en los plazos establecidos.</p>	<p><b>N 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>

<p><b>Resolución de Problemas:</b> Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N2: Analiza varias soluciones e identifica la más atingente.</b> Comprende las variables involucradas en el problema y es capaz de identificar entre las distintas alternativas, aquella que es la más adecuada.</p>
<p><b>Preocupación por la calidad:</b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N1: Introduce mejoras.</b> Realiza acciones específicas tendientes a mejorar aquellos aspectos que proporcionarán un servicio de mejor calidad.</p>
<p><b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N1: Promueve el equipo.</b> Promueve un clima favorable y cooperativo. Protege la reputación del grupo con los extraños. Enfrenta los conflictos, animando a encontrar soluciones beneficiosas y se vuelve un referente para los demás miembros del equipo.</p>

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 30 años.
Nivel Educativo	Enseñanza técnico profesional superior área forestal.
Experiencia	Deseable entre 1 y 3 años en actividades similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos nivel usuario office, nociones de temas forestales y mecánicos.

Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.
------------------	---

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	-	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	-	X	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	-	-	-
Ruido	-	-	X	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

## 2. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ANALISTA CONTABLE (CONTADOR)”

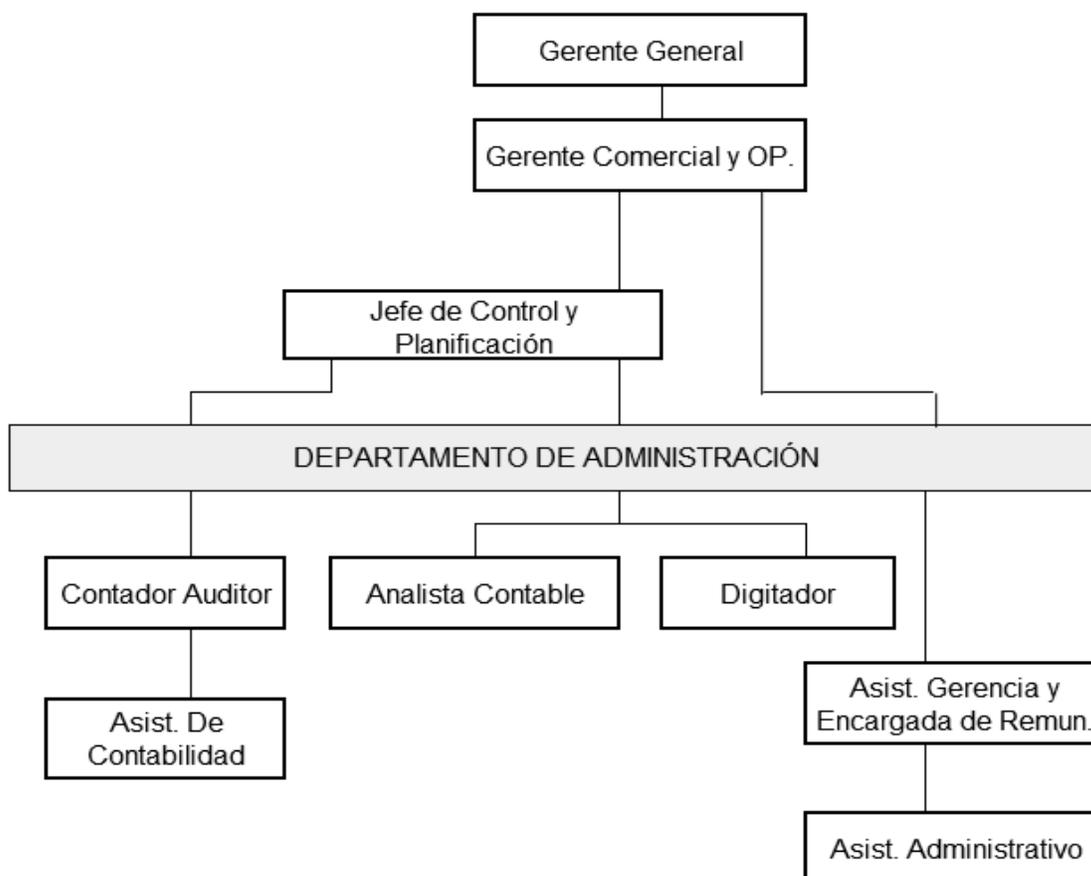
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Analista Contable.
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Planificación y Control
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Planificación y Control

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Generación de informes de gestión con el fin de controlar los resultados financieros de la organización.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación del informe de gestión.</li> <li>• Emitir el informe de distribución de combustible.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con el vaciado de datos de remuneraciones desde transtecnia a softland, (centralización de remuneraciones).</li> <li>• Colaborar con la emisión de órdenes de compra aprobadas, que no puedan ser canalizadas por adquisiciones.</li> <li>• Supervisar el correcto ingreso de los registros emanados de digitación correspondientes a combustibles.</li> <li>• Esporádicamente colaborar con el cobro de documentos bancarios.</li> </ul>

### **Responsabilidad sobre personal**

No tiene.

### **Responsabilidad sobre bienes**

Computador

Escritorio

Art. De oficina

Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Atención a los Detalles:</i></b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>
<p><b><i>Búsqueda de Información:</i></b>                      Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N1: Usa sus propios sistemas e involucra a otros.</b> Ha establecido sistemas y hábitos personales para obtener información. Utiliza redes formales e informales para obtener información relevante para el trabajo. Logra involucrar a otros que normalmente no lo estarían y hace que ellos busquen también información.</p>
<p><b><i>Capacidad de compromiso:</i></b>                      Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N2: Está siempre disponible para realizar esfuerzos adicionales.</b> Muestra un alto compromiso con las directrices de la organización, por lo que se demuestra siempre dispuesto a tomar responsabilidades que van más allá de las habituales.</p>

<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>
<p><b>Preocupación por la calidad:</b></p> <p>Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>
<p><b>Resolución de Problemas:</b></p> <p>Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N3: Identifica soluciones a los problemas.</b> Diagnostica una situación considerando sus variables centrales. Es capaz de detectar una solución apropiada a los problemas.</p>

<p><b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N3: Comparte información y participa pasivamente.</b> Intercambia información con los demás, acerca del proceso, aportando información útil y relevante. Cooperar pasivamente en las actividades y hace su parte del trabajo.</p>
--	---

**COMPETENCIAS BASICAS**

Rango de edad	Deseable mayor de 23 años.
Nivel Educacional	Técnico Superior en Informática con sólidos conocimientos contables.
Experiencia	Deseable entre 1 y 3 años en actividades contables y/o informáticas.
Conocimientos específicos	Conocimientos avanzados en informática, nociones en programación.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-

Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	-	X	-

### 3. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ANALISTA DE CONTROL Y LOGÍSTICA”

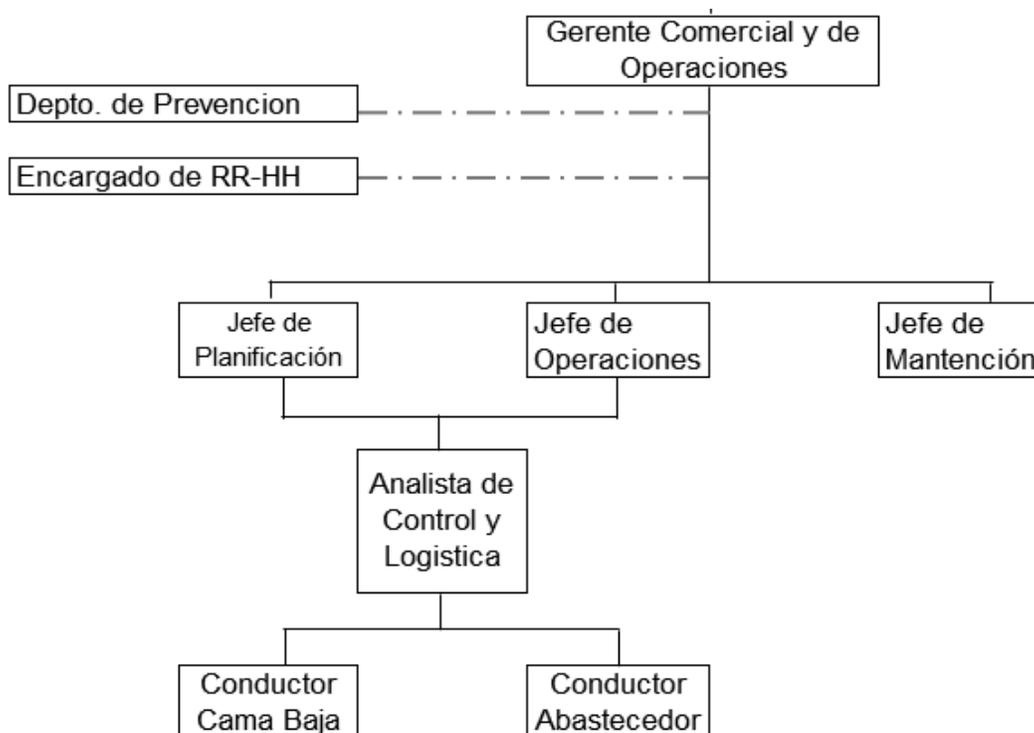
#### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Analista de Control y Logística.
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Operaciones y Jefe de Planificación.
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Operaciones y Jefe de Planificación.

#### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Control y análisis del proceso productivo.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis productivo ( peajes, abastecimientos, storage)</li> <li>• Coordinación, supervisión, control de combustible (camiones propios y externos)</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar pendiente de la información para el tránsito de logística (Permisos de traslados, etc.).</li> <li>• Control de las telecomunicaciones, entrega de celulares, GPS, radios.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
<p>Conductores Abastecedores.</p> <p>Conductores de Cama Baja.</p> <p>Terceros contratados.</p>

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Notebook</p> <p>Celular</p> <p>Art. De oficina</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa</p>

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b>Atención a los Detalles:</b> Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>
<p><b>Autonomía:</b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema o cómo actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N2: Trabaja de modo independiente.</b> Para sus tareas no requiere supervisión, se traza objetivos y reconoce sus limitaciones, determina sus propios ritmos y reconoce las oportunidades que se le presentan.</p>
<p><b>Efectividad:</b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>
<p><b>Flexibilidad:</b> Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos o grupos. Responder a las demandas del entorno interno o externo, modificando prácticas y modos de actuar.</p>	<p><b>N2: Adapta las reglas y procedimientos a las demandas.</b> Es capaz de trabajar en distintos escenarios, adaptando las acciones para responder las demandas de cada situación.</p>

<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N2: Fija sus propias medidas de desempeño.</b> Utiliza medidas personales para medir su propio rendimiento en función de estándares de excelencia propuestos por sí mismo (ejemplo: gastos, tiempo, alcanzar a otros, etc).</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b></p> <p>Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N3: Escucha al cliente y soluciona sus dificultades.</b> Reconoce la importancia de agradar al cliente. Se preocupa de atender las necesidades centrales de los clientes y ante las dificultades corrige con rapidez y no se defiende.</p>
<p><b>Perseverancia:</b></p> <p>Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Resolución de Problemas:</b> Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N3: Identifica soluciones a los problemas.</b> Diagnostica una situación considerando sus variables centrales. Es capaz de detectar una solución apropiada a los problemas.</p>
<p><b>Trabajo bajo presión:</b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos de estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.</b> Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 25 años
Nivel Educativo	Técnico Superior en Ing. comercial. Ingeniero civil, Mecánica.
Experiencia	Deseable entre 1 y 2 años en actividades de logística, con personal a cargo.
Conocimientos específicos	Nivel usuario office deseable conocimiento en acces.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	-	X	-

#### 4. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ASIST. DE GERENCIA Y ENCARGADO DE REMUNERACIONES”.

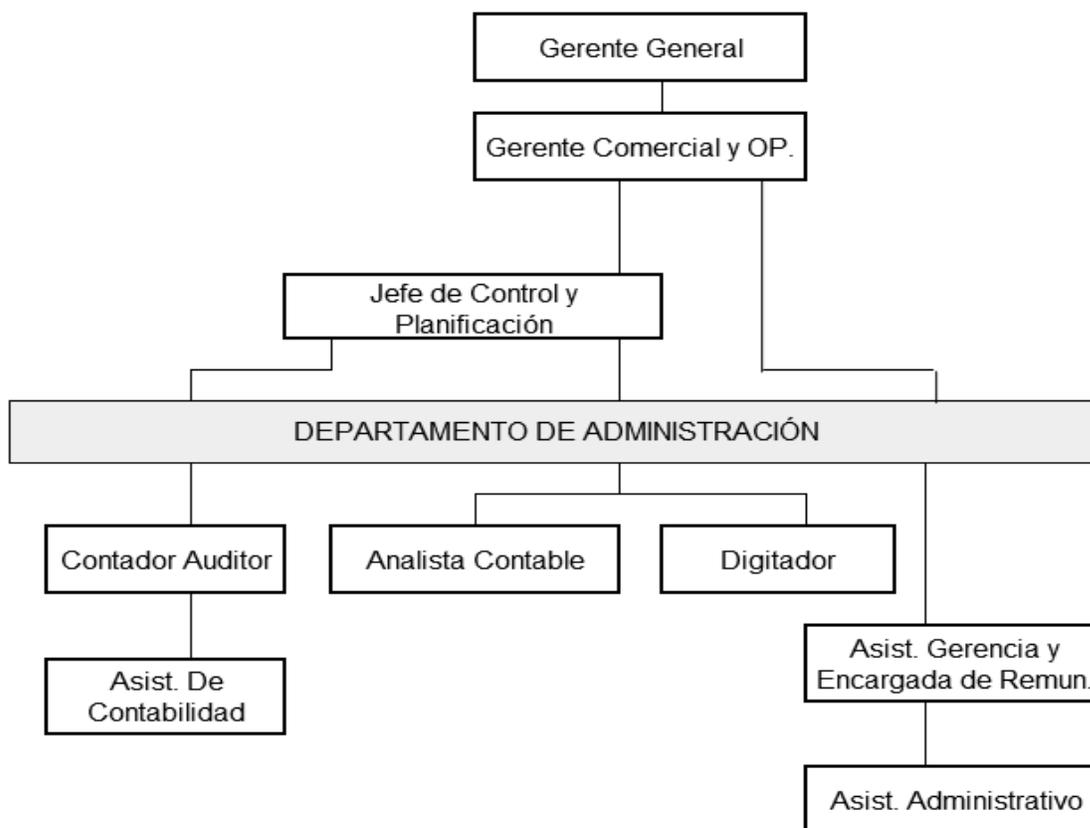
##### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Asist. de Gerencia y Encargado de Remuneraciones
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente Comercial y de Op.
<b>Supervisión Directa</b>	Contador Auditor

##### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Velar por la correcta y oportuna confección y pago de remuneraciones, y canalizar las necesidades administrativas de la gerencia de la empresa.

##### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar las remuneraciones, liquidaciones y ejecutar el pago en los organismos previsionales necesarios, según las directrices emanadas de la gerencia, velando dar cumplimiento a las normas legales.</li> <li>• Ejecutar las gestiones necesarias para dar cumplimiento a la ley 20.123 con las empresas mandantes.</li> <li>• Atender requerimientos a solicitud de gerencia</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar las planillas accesorias y suplementarias de sueldos, previamente procesadas por gerencia.</li> <li>• Realizar trámites ante organismos sociales, como inspección del trabajo, caja de compensación, otros.</li> <li>• Crear las carpetas laborales al momento de las incorporaciones laborales así como mantener la vigencia de éstas.</li> <li>• Mantener actualizada y disponible la documentación laboral de todo personal.</li> <li>• Llevar un control de la documentación laboral como: permisos de vacaciones, liquidaciones de sueldo, contratos, entre otros.</li> <li>• Mantener una copia de los certificados y diplomas por capacitaciones.</li> <li>• Atender y Recepcionar público, así como atender llamados telefónicos.</li> <li>• Apoyar las gestiones de compra de materiales de oficina.</li> <li>• Gestionar mejoras higiénicas dentro de la oficina (Jardín, aseo, compras de útiles básicos, etc.).</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
Asistente Administrativa.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Computador.                  Escritorio.                  Art. De oficina.                  Responsable de títulos monetarios.                  Responsable del manejo de materiales de comunicación interna de la empresa                  (Contratos, libros contables, documentos timbrados.</p>

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.

Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b>Atención a los Detalles:</b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N 2: Detecta detalles críticos de los procesos.</b> Es capaz de detectar los detalles críticos de los procesos y determinar la importancia que cumplen en los procesos.</p>
<p><b>Capacidad de Auto motivación:</b>                      Manifestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo</p>	<p><b>N2: Manifiesta una motivación explícita por el área.</b> Expresa gran interés por el trabajo y por el área en su conjunto.</p>

<p><b>Habilidades de Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas.</p> <p>Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante.</p>	<p><b>N 3: Estructura su propio trabajo.</b></p> <p>Trabaja ordenadamente, siendo capaz de separar sus actividades o procesos en etapas.</p>
<p><b>Perseverancia:</b></p> <p>Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b></p> <p>logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>
<p><b>Preocupación por la calidad:</b></p> <p>Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 25 años.
Nivel Educacional	Técnico superior completa. Deseable contador general o formación adecuada al cargo.
Experiencia	Deseable más de 3 años en actividades similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos nivel usuario en office, conocimientos de sistemas de remuneraciones (transtecnia), manejo actualizado de legislación laboral.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Salud compatible con el cargo.

## D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	X	-	-
Ruidos	-	-	-	X

## 5. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “AYUDANTE ADMINISTRATIVO”

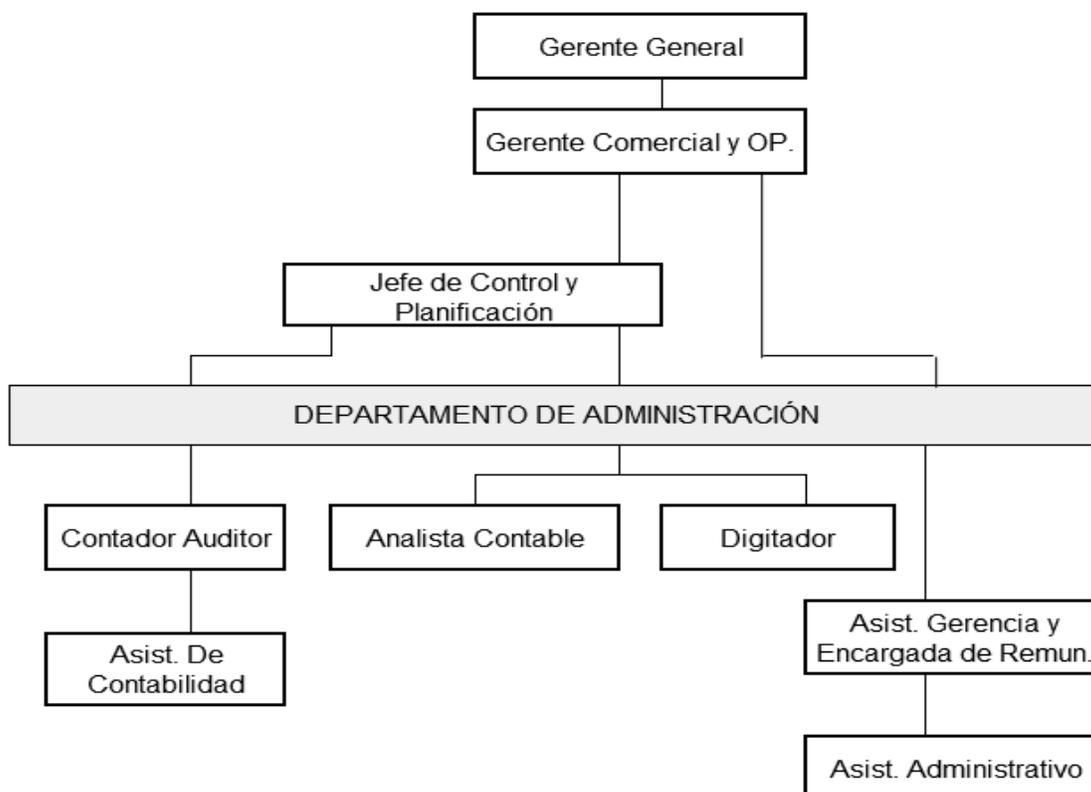
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Ayudante Administrativo.
<b>Dependencia Directa</b>	Asistente de Gerencia y Encargado de Remuneraciones.
<b>Supervisión Directa</b>	Asistente de Gerencia y Encargada de Remuneraciones.

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Mantener actualizados los ingresos de información de terreno.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar las digitaciones de guías de despacho, bitácoras de camionetas, formularios de despacho de camiones en los sistemas informáticos.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la digitación de combustible.</li> <li>Realizar el stock de formularios de registro interno y mandar a confeccionar en imprenta.</li> <li>Asistir en labores de apoyo al área de remuneraciones en atención de público, trámites de licencias médicas, pagos en instituciones como credi chile, CCAF, inspección del trabajo.</li> </ul>

### Responsabilidad sobre personal

No tiene.

### Responsabilidad sobre bienes

Computador.

Celular.

Escritorio.

Art. De oficina.

Responsable de títulos monetarios.

Co-responsable del manejo de materiales de comunicación interna de la empresa (Contratos, libros contables, documentos timbrados).

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

Competencia	Descripción
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b>Atención a los Detalles:</b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N 2: Detecta detalles críticos de los procesos.</b> Es capaz de detectar los detalles críticos de los procesos y determinar la importancia que cumplen en los procesos.</p>
<p><b>Capacidad de Auto motivación:</b>                      Manifiestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo</p>	<p><b>N2: Manifiesta una motivación explícita por el área.</b> Expresa gran interés por el trabajo y por el área en su conjunto.</p>
<p><b>Habilidades de Organización:</b>                      Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas.                      Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante.</p>	<p><b>N 3: Estructura su propio trabajo.</b>                      Trabaja ordenadamente, siendo capaz de separar sus actividades o procesos en etapas.</p>
<p><b>Perseverancia:</b>                      Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Preocupación por la calidad:</b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>
--	--

**COMPETENCIAS BASICAS**

Rango de edad	Deseable mayor de 18 años.
Nivel Educacional	Media técnica.
Experiencia	Deseable entre 1 año en actividades similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos nivel usuario en office.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	X	-	-
Ruidos	-	-	-	X

## 6. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “AYUDANTE DE ADMINISTRADOR DE CONTRATO”

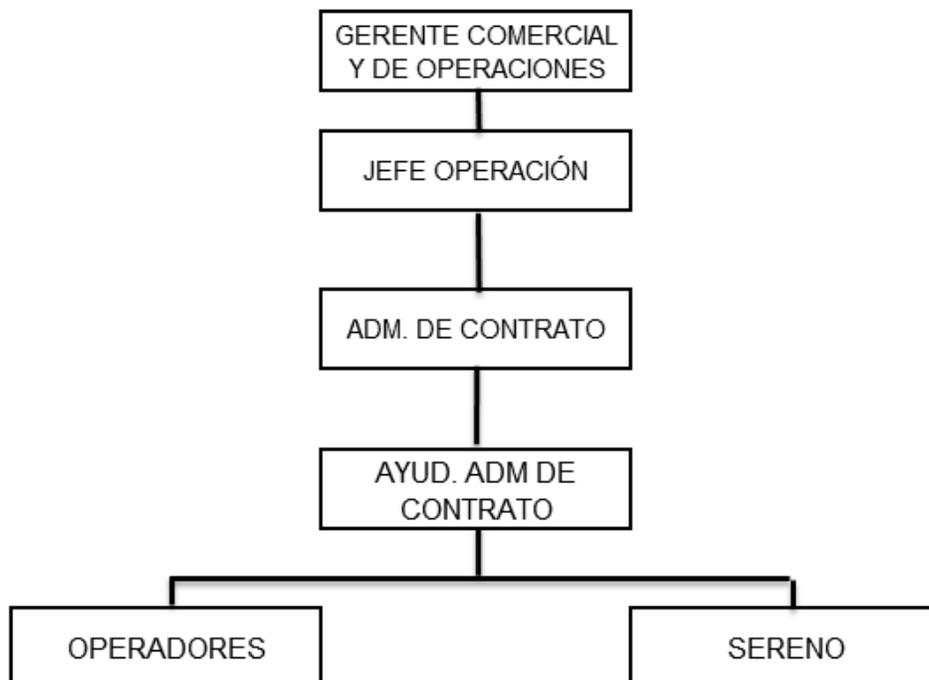
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Ayudante de Administrador de Contrato.
<b>Dependencia Directa</b>	Administrador de Contrato.

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Apoyar la gestión operativa y administrativa a cargo del Administrador de Contrato.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar y velar por el funcionamiento de las líneas productivas de triturado y acopio.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar móviles para faenas.</li> <li>Trasladar insumos desde y hacia las faenas.</li> <li>Acercar a operadores a faenas y/o pensiones.</li> <li>Informar al Adm. De Contrato datos requeridos de la faena volúmenes, Horómetros, u otros.</li> <li>Llenado y entrega de bitácoras y guías de combustible.</li> <li>Asistir al Administrador de Contrato en recolectar información de proveedores, pensiones, etc.</li> <li>Asistir al Adm. De Contrato para recibir y atender personal externo de las empresas mandantes.</li> <li>Asistir al Adm. De Contrato en el correcto uso de los elementos de protección personal, e información laboral en las faenas asignadas.</li> <li>Fondos a rendir de operaciones.</li> </ul>

### **Responsabilidad sobre personal**

Operadores de faena.

### **Responsabilidad sobre bienes**

Camioneta

Celular.

<p>Computador.                  Art. De oficina.                  Elementos de protección personal.                  Guías de despacho.                  Fondos a Rendir.                  Documentos de pago de proveedores.                  Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa, bitácoras,                  control de combustible.</p>
--

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la

	organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Atención a los Detalles:</i></b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>

<p><b><i>Búsqueda de Información:</i></b></p> <p>Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N1: Usa sus propios sistemas e involucra a otros.</b> Ha establecido sistemas y hábitos personales para obtener información. Utiliza redes formales e informales para obtener información relevante para el trabajo. Logra involucrar a otros que normalmente no lo estarían y hace que ellos busquen también información.</p>
<p><b><i>Capacidad de compromiso:</i></b></p> <p>Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N2: Está siempre disponible para realizar esfuerzos adicionales.</b> Muestra un alto compromiso con las directrices de la organización, por lo que se demuestra siempre dispuesto a tomar responsabilidades que van más allá de las habituales.</p>
<p><b><i>Organización:</i></b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>

<p><b><i>Preocupación por la calidad:</i></b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>
<p><b><i>Resolución de Problemas:</i></b> Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N3: Identifica soluciones a los problemas.</b> Diagnostica una situación considerando sus variables centrales. Es capaz de detectar una solución apropiada a los problemas.</p>
<p><b><i>Trabajo en Equipo:</i></b> Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N3: Comparte información y participa pasivamente.</b> Intercambia información con los demás, acerca del proceso, aportando información útil y relevante. Cooperar pasivamente en las actividades y hace su parte del trabajo.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 25 años.
Nivel Educativo	Enseñanza técnico profesional área forestal.
Experiencia	Deseable entre 1 y 3 años en actividades similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos nivel usuario office, nociones de temas forestales y mecánicos.

Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.
------------------	---

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	-	-	X	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	X	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

## 7. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “CONDUCTOR DE CAMA BAJA”

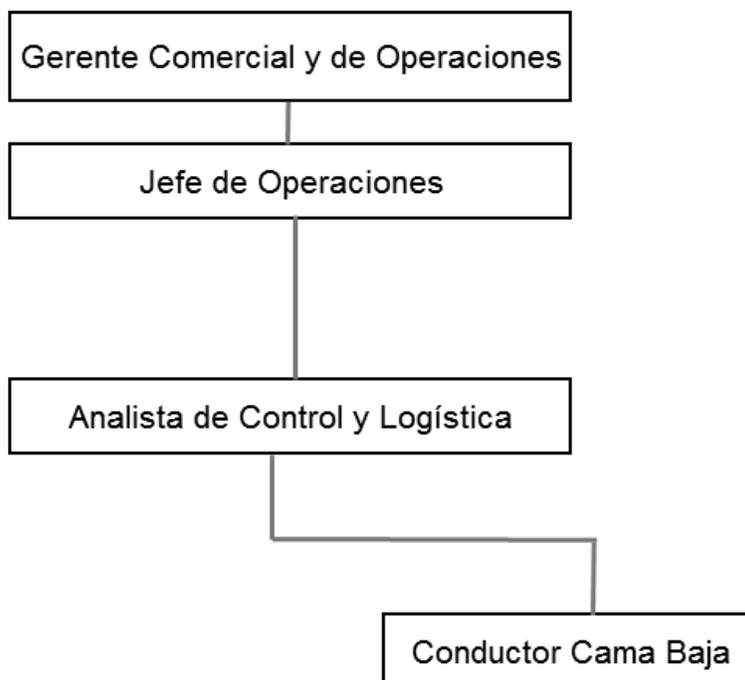
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Conductor de Cama Baja
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Operaciones
<b>Supervisión Directa</b>	Analista de Control y Logística

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Distribuir en las faenas los equipos forestales.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar maquinarias forestales a las distintas faenas según planificación operativa.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenado de bitácoras de traslado.</li> <li>• Llenado de guías de transporte</li> <li>• Llenado y entrega de talonarios de transporte semanalmente.</li> <li>• Cargar y descargar maquinarias.</li> <li>• Revisar periódicamente el equipo a cargo, así como de sus herramientas (cadenas, tensores, etc.) y reportar anomalías (luces, gasolina, etc.).</li> <li>• Mantener limpieza y cuidado del equipo.</li> <li>• resguardar guías de despacho y/o facturas.</li> <li>• Rendición de peajes y gastos relacionados.</li> <li>• Coordinar con supervisor el ingreso de los equipos en faena.</li> <li>• Hacer uso de los E.P.P.</li> <li>• Llenado de libretas de asistencia.</li> </ul>

### **Responsabilidad sobre personal**

No tiene.

### **Responsabilidad sobre bienes**

Camión y Cama baja  
Maquinarias forestales

<p>Elementos de protección personal</p> <p>Repuestos</p> <p>Materiales</p> <p>Lubricantes</p> <p>Vehículos</p> <p>Correcto uso de Guías de despacho timbradas</p> <p>Carpetas de documentación laboral</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa</p>
--

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.

Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

### COMPETENCIAS INDIVIDUALES:

Competencia	Nivel
<p><b>Adaptabilidad:</b> Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N2:</b> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.</p>

<p><b><i>Independencia:</i></b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema, o como actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N 3: Requiere supervisión sólo ante las dificultades.</b> Desempeña sus funciones por lo general sin supervisión, aunque solicita ayuda para resolver algunos de los problemas que se le presentan.</p>
<p><b><i>Capacidad de Auto motivación:</i></b> Manifestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo.</p>	<p><b>N2: Manifiesta una motivación explícita por el área.</b> Expresa gran interés por el trabajo y por el área en su conjunto.</p>
<p><b><i>Efectividad de sus Recursos:</i></b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N 2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>
<p><b><i>Perseverancia:</i></b> Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>
<p><b><i>Preocupación por la calidad:</i></b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 24 años.
Nivel Educacional	Medio Técnico completo.
Experiencia	Deseable más de 3 años de experiencia de desempeño, conduciendo camas bajas, ramplas o similares. Deseable conocimientos en mecánica.
Conocimientos específicos	Licencia clase A5
Otros requeridos	Cursos de manejo. Hoja de vida del Conductor. Salud compatible con el cargo.

### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	X	-	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	-	-	X	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	X	-	-	-

Pieza o equipo a alta temperatura	X	-	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	X	-	-
Afecciones alérgicas	-	X	-	-
Conducción sin considerar condiciones del camino	X	-	-	-
No respetar Señalización	X	-	-	-

## 8. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “CONDUCTOR DE CAMION”

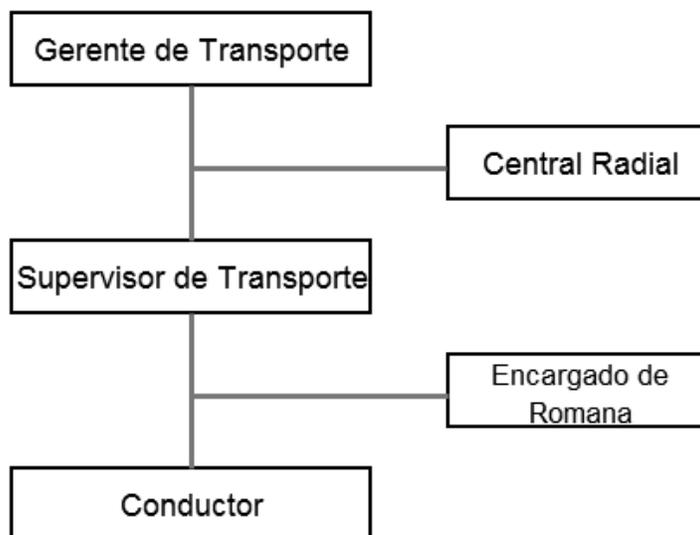
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Conductor
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Operaciones Transporte
<b>Supervisión Directa</b>	Supervisor de Transporte

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Transportar Biomasa.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar respetando los mecanismos de seguridad las cargas de Biomasa en camiones articulados desde los predios a las platas.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenado de bitácoras de camión y combustible.</li> <li>• Revisar periódicamente el equipo a cargo y reportar anomalías.</li> <li>• Mantener limpieza y cuidado del equipo.</li> <li>• Trasladar guías de despacho de transporte.</li> <li>• Cargar combustible.</li> <li>• Rendición de peajes y gastos relacionados.</li> <li>• Llenado de libretas de asistencia.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Camión y Carro</p> <p>Elementos de protección personal</p> <p>Repuestos</p> <p>Materiales</p> <p>Lubricantes</p> <p>Vehículos</p> <p>Correcto uso de Guías de despacho timbradas</p> <p>Carpetas de documentación laboral</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa</p>

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Adaptabilidad:</i></b>                      Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N 3:</b> Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.</p>
<p><b><i>Capacidad de compromiso con la Organización:</i></b>                      Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N3: Cumple los requerimientos descritos en su cargo.</b> Cumple con sus responsabilidades. Posee compromiso con las políticas de la organización, pero algunas veces presenta dificultades cuando se deben realizar tareas adicionales.</p>

<p><b>Efectividad de sus Recursos:</b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N 3: Cumple los objetivos requeridos.</b> Alcanza los estándares y objetivos establecidos para su nivel de responsabilidades.</p>
<p><b>Preocupación por la calidad:</b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b> Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N 2: Mantiene comunicación clara con el cliente y asume responsabilidad.</b> Es capaz de monitorear la satisfacción del cliente y de proporcionar una atención grata. Busca necesidades subyacentes en sus clientes.</p>
<p><b>Perseverancia:</b> Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Habilidades de Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N 3: Comparte información y participa pasivamente.</b> Intercambia información con los demás, acerca del proceso, aportando información útil y relevante. Cooperar pasivamente en las actividades y hace su parte del trabajo.</p>
---	--

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 24 años.
Nivel Educacional	Medio Técnico completo.
Experiencia	<p>Deseable más de 3 años de experiencia de desempeño, conduciendo camiones con acoplado.</p> <p>Deseable conocimientos en mecánica.</p>
Conocimientos específicos	<p>Licencia clase A5</p> <p>Corma</p> <p>Tarjeta Verde o (pasaporte Mininco).</p>
Otros requeridos	<p>Cursos de manejo.</p> <p>Hoja de vida del conductor intachable.</p> <p>Salud compatible con el cargo.</p>

### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-

Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	X	-	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	-	-	X	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	X	-	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	X	-	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	X	-	-
Afecciones alérgicas	-	X	-	-
Conducción sin considerar condiciones del camino	X	-	-	-
No respetar Señalización	X	-	-	-

## 9. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “CONDUCTOR DE COMBUSTIBLE”

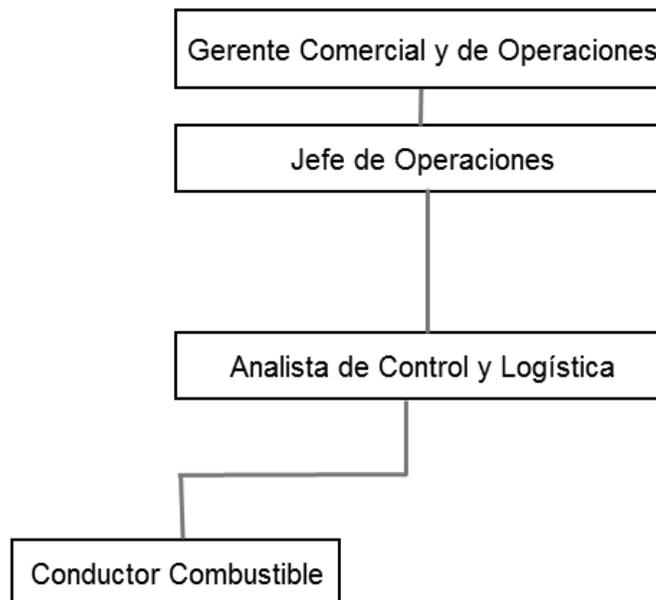
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Conductor de Combustible
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Operaciones
<b>Supervisión Directa</b>	Analista de Control y Logística

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Abastecer de combustible las faenas.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportar y abastecer de combustible los equipos de cada faena.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenado de bitácoras de combustible.</li> <li>• Revisar periódicamente el equipo a cargo y reportar anomalías.</li> <li>• Mantener limpieza y cuidado del equipo.</li> <li>• Trasladar guías de despacho de transporte.</li> <li>• Rendición de peajes y gastos relacionados.</li> <li>• Entregar semanalmente bitácoras de combustible.</li> <li>• Engrasar.</li> <li>• Abastecer de agua.</li> <li>• Sopletear camión.</li> <li>• Utilizar uso de los elementos de protección personal.</li> <li>• Llenado de libretas de asistencia.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Camión abastecedor</p> <p>Combustible a transportar</p> <p>Elementos de protección personal</p> <p>Repuestos</p> <p>Materiales</p> <p>Lubricantes</p>

<p>Correcto uso de guías de despacho timbradas.</p> <p>Carpetas de documentación laboral.</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa (radio, teléfono, entre otros).</p>
---

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.
-------------------------	--

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b><i>Adaptabilidad:</i></b>                      Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N2:</b> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.</p>
<p><b><i>Independencia:</i></b>                      Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a que hacer para resolver un problema, o como actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N 3: Requiere supervisión sólo ante las dificultades.</b> Desempeña sus funciones por lo general sin supervisión, aunque solicita ayuda para resolver algunos de los problemas que se le presentan.</p>

<p><b>Capacidad de Auto motivación:</b> Manifiestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo.</p>	<p><b>N2: Manifiesta una motivación explícita por el área.</b> Expresa gran interés por el trabajo y por el área en su conjunto.</p>
<p><b>Efectividad de sus Recursos:</b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N 2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>
<p><b>Perseverancia:</b> Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>
<p><b>Preocupación por la calidad:</b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 24 años.
Nivel Educacional	Medio Técnico completo.
Experiencia	<p>Deseable más de 2 años de experiencia de desempeño, conduciendo camiones de combustible.</p> <p>Deseable conocimientos en mecánica.</p>

Conocimientos específicos	Licencia clase A4 Semep (transporte de materiales peligrosos). Corma (permiso forestal).
Otros requeridos	Cursos de manejo. Hoja de vida de conductor intachable. Salud compatible con el cargo.

#### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	X	-	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	-	-	X	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	X	-	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	X	-	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	X	-	-

Afecciones alérgicas	-	X	-	-
Conducción sin considerar condiciones del camino	X	-	-	-
No respetar Señalización	X	-	-	-

## 10. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ASISTENTE CONTABILIDAD”

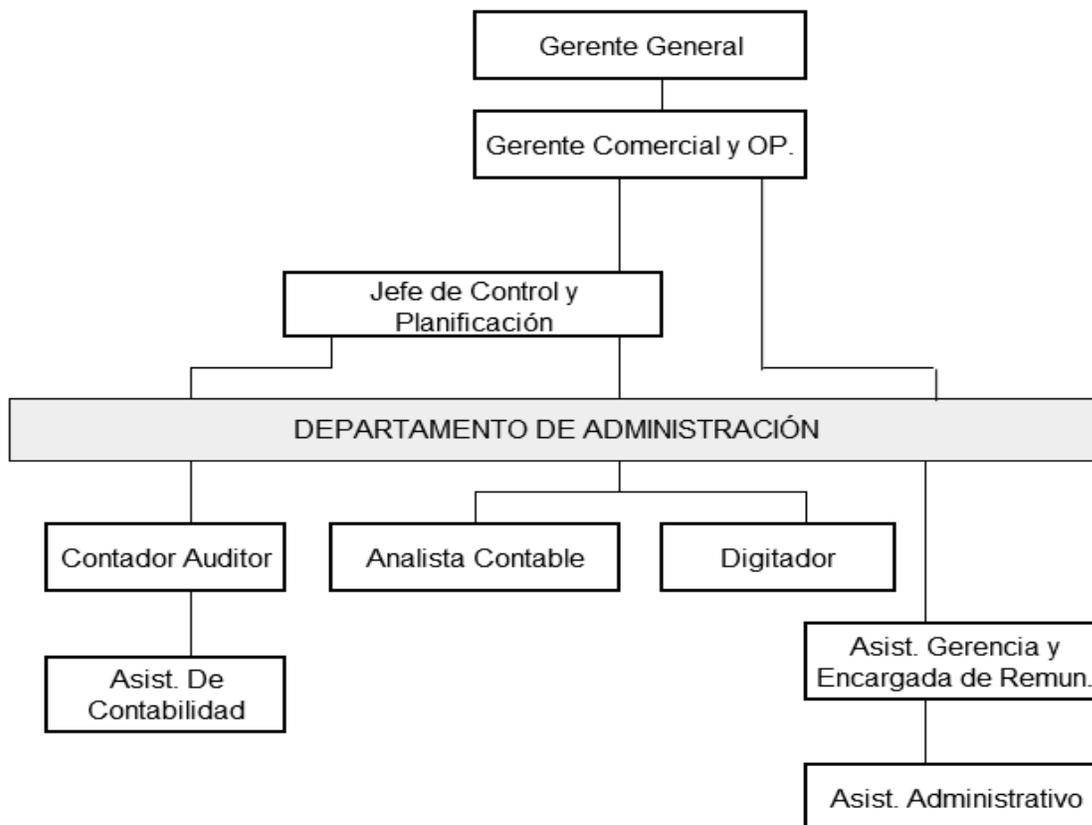
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Asistente de Contabilidad.
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente Comercial y de Operaciones
<b>Supervisión Directa</b>	Contador Auditor

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Mantener actualizados y ordenados de los títulos monetarios de la empresa.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION



**B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO**

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir los pagos de proveedores y control de fondos a rendir.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir y realizar los pagos de proveedores según los registros contables y solicitudes de gerencia.</li> <li>Realizar el flujo de caja diariamente y enviarlo a gerencia.</li> <li>Llevar el correcto registro de los fondos a rendir, tanto entradas como sus salidas, así como contabilizar en el sistema contable los gastos asociados a los fondos a rendir.</li> <li>Proveer al encargado de remuneraciones la información referente a anticipos de sueldo y estados de fondos a rendir para finiquitos.</li> <li>Asistir al contador auditor en las actividades en que pueda necesitar apoyo.</li> <li>Esporádicamente colaborar con el cobro de documentos bancarios.</li> <li>Emitir informes varios solicitados por la gerencia.</li> <li>Asistir a reuniones de trabajo.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Computador</p> <p>Celular.</p> <p>Escritorio</p> <p>Art. De oficina</p> <p>Responsable de títulos monetarios (Dinero y Documentos vale vistas, cheques, etc.).</p> <p>Co-responsable del manejo de materiales de comunicación interna de la empresa (Contratos, libros contables, documentos timbrados,</p>

### **C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

#### **COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.

Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b>Atención a los Detalles:</b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>

<p><b>Búsqueda de Información:</b></p> <p>Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N1: Usa sus propios sistemas e involucra a otros.</b> Ha establecido sistemas y hábitos personales para obtener información. Utiliza redes formales e informales para obtener información relevante para el trabajo. Logra involucrar a otros que normalmente no lo estarían y hace que ellos busquen también información.</p>
<p><b>Capacidad de compromiso:</b></p> <p>Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N2: Está siempre disponible para realizar esfuerzos adicionales.</b> Muestra un alto compromiso con las directrices de la organización, por lo que se demuestra siempre dispuesto a tomar responsabilidades que van más allá de las habituales.</p>
<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>

<p><b>Preocupación por la calidad:</b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>
<p><b>Resolución de Problemas:</b> Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N3: Identifica soluciones a los problemas.</b> Diagnostica una situación considerando sus variables centrales. Es capaz de detectar una solución apropiada a los problemas.</p>

**COMPETENCIAS BASICAS**

Rango de edad	Deseable mayor de 22 años.
Nivel Educacional	Educación superior Contador Auditor.
Experiencia	Deseable entre 3 años en actividades contables.
Conocimientos específicos	Conocimientos avanzados en office, uso de sistemas ERP.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Deseable licencia de conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	X	-	-
Ruidos	-	-	-	X

**11.PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “CONTADOR AUDITOR”  
(Jefe de Contabilidad).**

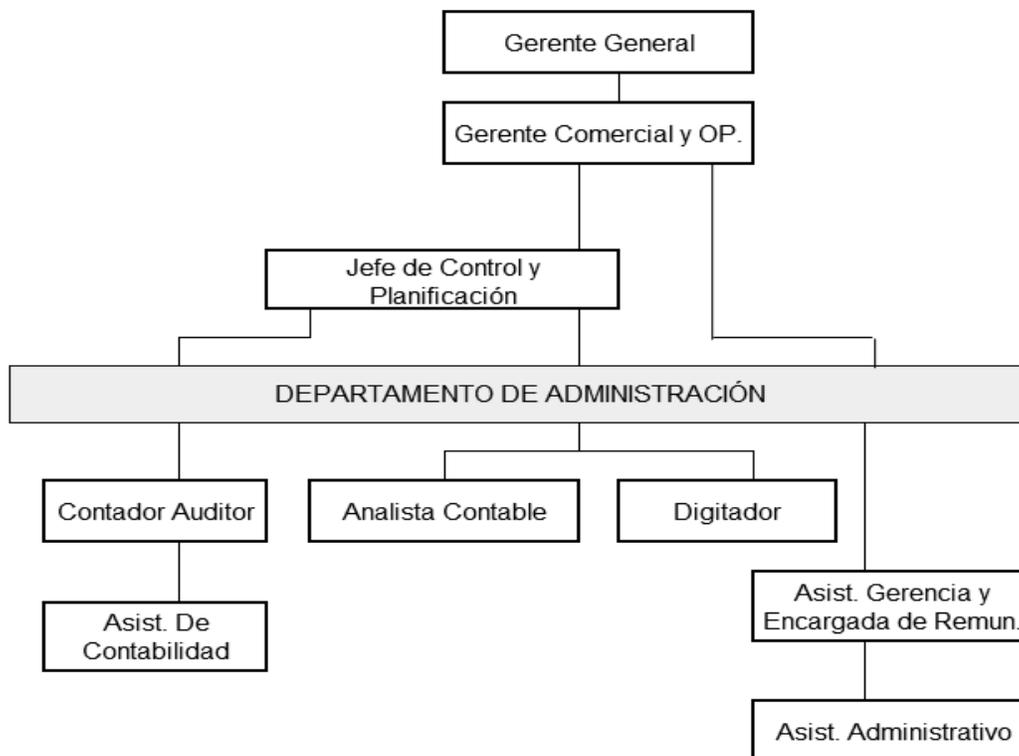
**A) IDENTIFICACION DEL PUESTO**

<b>Nombre</b>	Contador Auditor.
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente Comercial y de Operaciones
<b>Supervisión Directa</b>	Gerente de Contabilidad y Administración de Indef S.A.

**RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO**

<b>Objetivo del Cargo</b>
Liderar el departamento contable gestionando lo necesario para el óptimo desarrollo de las operaciones de la organización.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION**



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar todos los aspectos significativos de la contabilidad, ajustándose a las normativas vigentes con la confidencialidad necesaria, entregando a la gerencia información oportuna para la toma de decisiones.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los aspectos todos los registros contables diariamente, libros diarios, mayor, balance e inventarios.</li> <li>• Realizar las conciliaciones bancarias y análisis de caja, clientes, proveedores y remuneraciones.</li> <li>• Realizar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos.</li> <li>• Ejecutar las declaraciones juradas necesarias para dar cumplimiento con lo legal.</li> <li>• Emitir facturaciones mensuales de venta.</li> <li>• Ejecutar los inventarios de materiales.</li> <li>• Solicitar a los bancos vales vistas, cheques y documentos afines.</li> <li>• Esporádicamente colaborar con el cobro de documentos bancarios.</li> <li>• Emitir informes varios solicitados por la gerencia.</li> <li>• Timbrar documentos tributarios en SII.</li> <li>• Asistir a reuniones de trabajo.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
<p>Asistente de Contabilidad (tesorería).</p> <p>Supervisar trabajo del Encargado de Remuneraciones.</p> <p>Supervisar trabajo de Encargado de Bodega.</p>

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Computador</p> <p>Celular.</p> <p>Escritorio</p> <p>Art. De oficina</p> <p>Co- responsable de títulos monetarios (Dinero y Documentos vale vistas, cheques, etc.).</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa (Contratos, libros contables, documentos timbrados,</p>

### **C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

#### **COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.

Orientación y compromiso de servicio	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b><i>Atención a los Detalles:</i></b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>

<p><b>Búsqueda de Información:</b></p> <p>Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N1: Usa sus propios sistemas e involucra a otros.</b> Ha establecido sistemas y hábitos personales para obtener información. Utiliza redes formales e informales para obtener información relevante para el trabajo. Logra involucrar a otros que normalmente no lo estarían y hace que ellos busquen también información.</p>
<p><b>Capacidad de compromiso:</b></p> <p>Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N2: Está siempre disponible para realizar esfuerzos adicionales.</b> Muestra un alto compromiso con las directrices de la organización, por lo que se demuestra siempre dispuesto a tomar responsabilidades que van más allá de las habituales.</p>
<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>

<p><b>Preocupación por la calidad:</b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N1: Introduce mejoras.</b> Realiza acciones específicas tendientes a mejorar aquellos aspectos que proporcionarán un servicio de mejor calidad.</p>
<p><b>Resolución de Problemas:</b> Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N3: Identifica soluciones a los problemas.</b> Diagnostica una situación considerando sus variables centrales. Es capaz de detectar una solución apropiada a los problemas.</p>

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 23 años.
Nivel Educacional	Educación superior Contador Auditor.
Experiencia	Deseable entre 3 años en actividades contables.
Conocimientos específicos	Conocimientos avanzados en office, uso de sistemas ERP.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	X	-	-
Ruidos	-	-	-	X

## 12. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “DIGITADOR y Apoyo área de Remuneraciones.”.

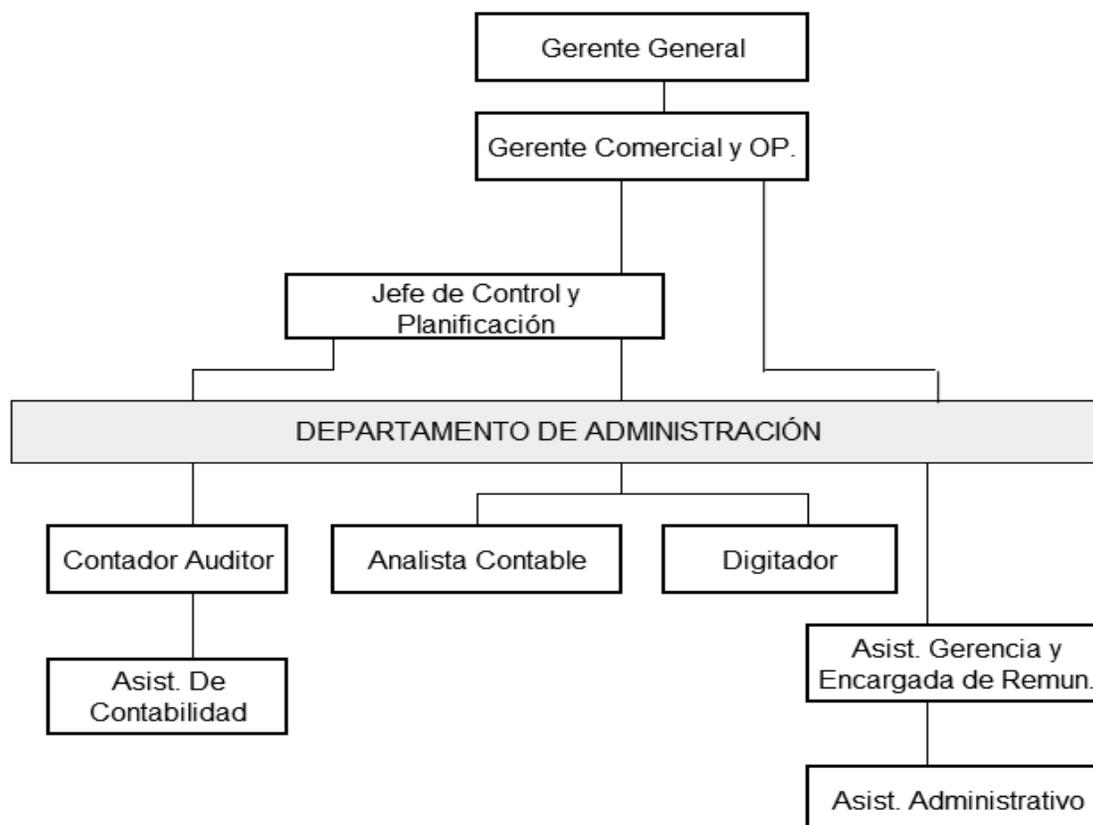
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Digitador y Apoyo de Remuneraciones.
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Planificación y Control
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Planificación y Control

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Mantener actualizados los ingresos de información de terreno.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar las digitaciones de guías de despacho, bitácoras de camionetas, formularios de despacho de camiones en los sistemas informáticos.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la digitación de combustible.</li> <li>Realizar el stock de formularios de registro interno y mandar a confeccionar en imprenta.</li> <li>Asistir en labores de apoyo al área de remuneraciones en atención de público, tramites de licencias medicas, pagos en instituciones como credi chile, CCAF, inspección del trabajo.</li> </ul>

### Responsabilidad sobre personal

No tiene.

### Responsabilidad sobre bienes

Computador.

Celular.

Escritorio.

Art. De oficina.

Responsable de títulos monetarios.

Co-responsable del manejo de materiales de comunicación interna de la empresa (Contratos, libros contables, documentos timbrados.

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

Competencia	Descripción
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b>Atención a los Detalles:</b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N2: Detecta detalles críticos de los procesos.</b> Es capaz de detectar los detalles críticos de los procesos y determinar la importancia que cumplen en los procesos.</p>
<p><b>Capacidad de Auto motivación:</b>                      Manifestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo</p>	<p><b>N2: Manifiesta una motivación explícita por el área.</b> Expresa gran interés por el trabajo y por el área en su conjunto.</p>
<p><b>Habilidades de Organización:</b>                      Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas.                      Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante.</p>	<p><b>N3: Estructura su propio trabajo.</b>                      Trabaja ordenadamente, siendo capaz de separar sus actividades o procesos en etapas.</p>
<p><b>Perseverancia:</b>                      Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Preocupación por la calidad:</b> Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N 3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>
--	--

**COMPETENCIAS BASICAS**

Rango de edad	Deseable mayor de 18 años.
Nivel Educacional	Media técnica.
Experiencia	Deseable entre 1 año en actividades similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos nivel usuario en office.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	X	-	-
Ruidos	-	-	-	X

### 13. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ELECTRICO - MECANICO”

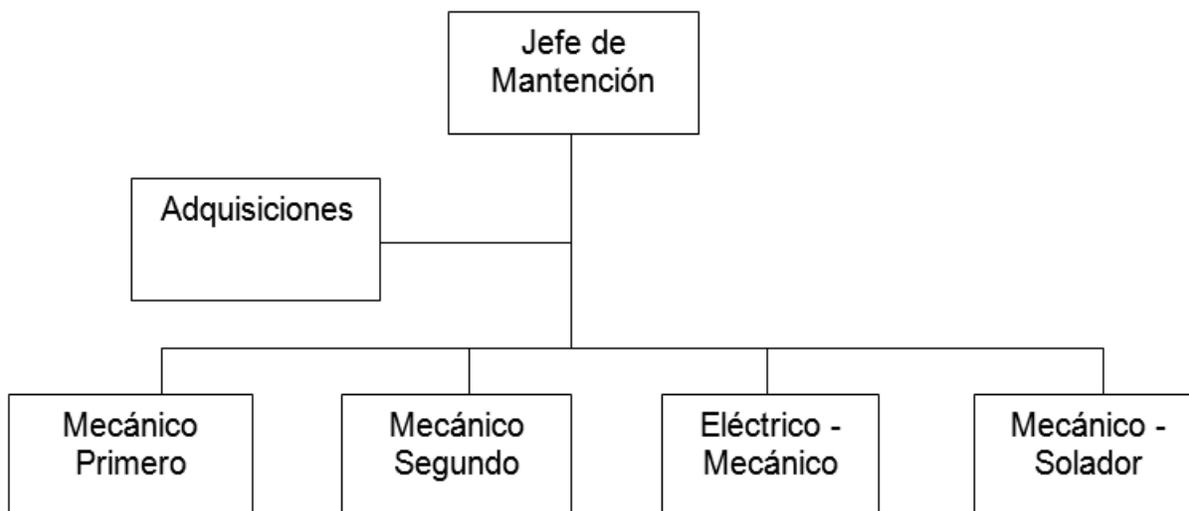
#### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Eléctrico Mecánico
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Mantención
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Mantención

#### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Realizar el mantenimiento eléctrico mecánico preventivo de vehículos y/o maquinaria pesada, que permitan el correcto funcionamiento de los equipos.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE MANTENCIÓN



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento preventivo general del equipo a cargo.</li> <li>• Diagnosticar detalladamente las posibles fallas que presente el equipo para dar solución.</li> <li>• Al culminar el mantenimiento preventivo del vehículo, es responsable de informar al jefe o líder de faena que el equipo está listo para retomar las actividades operativas.</li> <li>• Delimitar el área de trabajo seguro.</li> <li>• Es responsable de mantener el área de trabajo limpia, segura y ordenada para la ejecución de funciones.</li> <li>• Es responsable de que los materiales sobrantes sean retornados a taller.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, operación y buen uso de las herramientas y materiales de trabajo.</li> <li>• Mantener agenda de actividades y prioridades.</li> <li>• Traslado de repuestos y herramientas de trabajo.</li> <li>• Apoyar si es necesario en el cambio de filtros, bujías, lubricantes, o similares.</li> <li>• Listar los materiales devueltos a taller.</li> <li>• Registro diario de las bitácoras</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

### Responsabilidad sobre personal

No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
Herramientas de trabajo
Elementos de protección personal
Repuestos
Materiales
Lubricantes
Vehículos
Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa

### **C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

#### **COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.

Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Autonomía:</i></b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema o cómo actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N2: Trabaja de modo independiente.</b> Para sus tareas no requiere supervisión, se traza objetivos y reconoce sus limitaciones, determina sus propios ritmos y reconoce las oportunidades que se le presentan.</p>
<p><b><i>Efectividad:</i></b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>

<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas.</p> <p>Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N2: Fija sus propias medidas de desempeño.</b> Utiliza medidas personales para medir su propio rendimiento en función de estándares de excelencia propuestos por sí mismo (ejemplo: gastos, tiempo, alcanzar a otros, etc.).</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b></p> <p>Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N3: Escucha al cliente y soluciona sus dificultades.</b> Reconoce la importancia de agradar al cliente. Se preocupa de atender las necesidades centrales de los clientes y ante las dificultades corrige con rapidez y no se defiende.</p>

<p><b>Perseverancia:</b> Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>
<p><b>Trabajo bajo presión:</b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos de estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.</b> Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.</p>

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 21 años.
Nivel Educacional	Técnico Mecánico.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en desempeño mecánico, Maquinarias Komatsu, CBI.
Conocimientos específicos	Conocimientos en Motores, hidráulica, equipos de inyección, nociones de soldadura y neumática.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	X	-	-	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	-	-	X	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	X	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

## 14. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ENCARGADO DE BODEGA Y SUMINISTROS (Adquisiciones)”

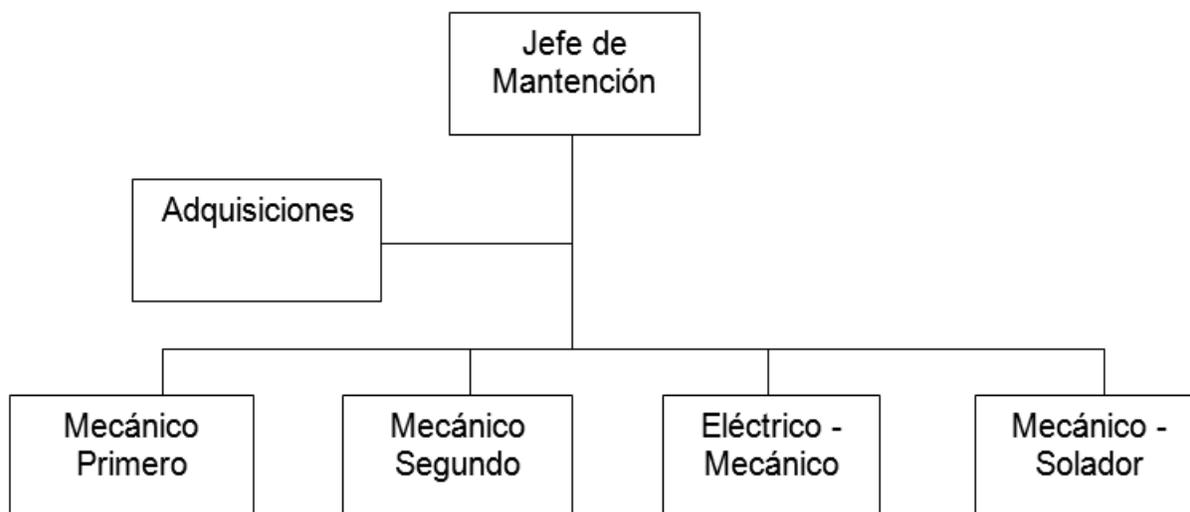
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Encargado de Bodega y Suministros
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe Mantención
<b>Supervisión Directa</b>	Depto. Contabilidad / Jefe Mantención

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Mantener los niveles de Stock adecuados de materiales y repuestos en taller.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE MANTENCION



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizar todas las solicitudes de compra de los jefes de las distintas áreas de negocio.</li> <li>• Gestionar la adquisición de materiales y repuestos mediante las OC previamente validadas y autorizadas.</li> <li>• Solicitar las cotizaciones respectivas para realizar las compras.</li> <li>• Realizar los input y output en los sistemas de Órdenes de Compra e inventario en forma oportuna. (registro de facturas, rebajas de inventario, etc.).</li> <li>• Resguardar la información tributaria como facturas, guías de despacho, etc.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
<p>Apoyo de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, operación y buen uso de las herramientas y materiales de trabajo.</li> <li>• Negociar descuentos y facilidades de pago con proveedores.</li> <li>• Envío semanal al depto. contable de facturas y documentos a fines.</li> <li>• Recepcionar materiales adquiridos.</li> <li>• Asistir al jefe de mantención con dineros y fondos a rendir.</li> <li>• Colaborar con la organización y orden de bodega de repuestos.</li> <li>• Listar los materiales devueltos a taller.</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> <li>• Asistir al jefe de mantención en trámites administrativos.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
Herramientas Repuestos Materiales Vehículos Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa

### C) UNIDADES DE COMPETENCIA

#### COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES

Competencia	Descripción
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la

	organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Adaptabilidad:</i></b>                      Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N1:</b> Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.</p>

<p><b>Atención a los Detalles:</b></p> <p>Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>
<p><b>Búsqueda de Información:</b></p> <p>Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia</p>	<p><b>N2: Investiga sistemáticamente y consulta a otros.</b> Realiza un esfuerzo sistemático por un periodo de tiempo y ligado a un tema en particular, buscando datos y utilizando distintas fuentes.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N2: Fija sus propias medidas de desempeño.</b> Utiliza medidas personales para medir su propio rendimiento en función de estándares de excelencia propuestos por sí mismo (ejemplo: gastos, tiempo, alcanzar a otros, etc.).</p>
<p><b>Resolución de Problemas:</b></p> <p>Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes</p>	<p><b>N1: Se adelanta a dificultades futuras y busca posibles soluciones.</b> Analiza las situaciones, comprendiendo las variables involucradas en los procesos, prevé dificultades y busca alternativas de solución antes de que el problema aparezca.</p>

<p><b>Habilidades Sociales:</b> Capacidad para interrelacionarse, creando relaciones sociales y utilizando las estructuras formales e informales de la organización y su entorno, de modo de facilitar el logro de metas y objetivos.</p>	<p><b>N1: Es proactivo en la generación de nuevas relaciones interpersonales.</b> Domina la relación interpersonal en contextos diferentes. Toma la iniciativa para establecer nuevos contactos y relaciones en entornos o áreas diferentes y las utiliza para facilitar la consecución de los objetivos.</p>
---	---

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 20 años.
Nivel Educativo	Técnico en Administración.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en labores similares.
Conocimientos específicos	<p>Nociones de Administración, así como contables.</p> <p>Deseable manejo de Softland módulos de Órdenes de Compra e Inventario.</p>
Otros requeridos	<p>Residencia en Los Ángeles o sus alrededores.</p> <p>Licencia de Conducir clase B.</p> <p>Salud compatible con el cargo.</p>

### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	-	X	-	-

Proyección de partículas	-	X	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	-	-
Uso de elementos de seguridad	-	-	X	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	-	-	X	-
Trabajos con elementos cortantes	-	-	X	-
Radiación ultravioleta	-	-	-	-
Presencia de roedores	-	-	X	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	-	-	-
Ruido	-	-	-	X
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-

## 15. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS”

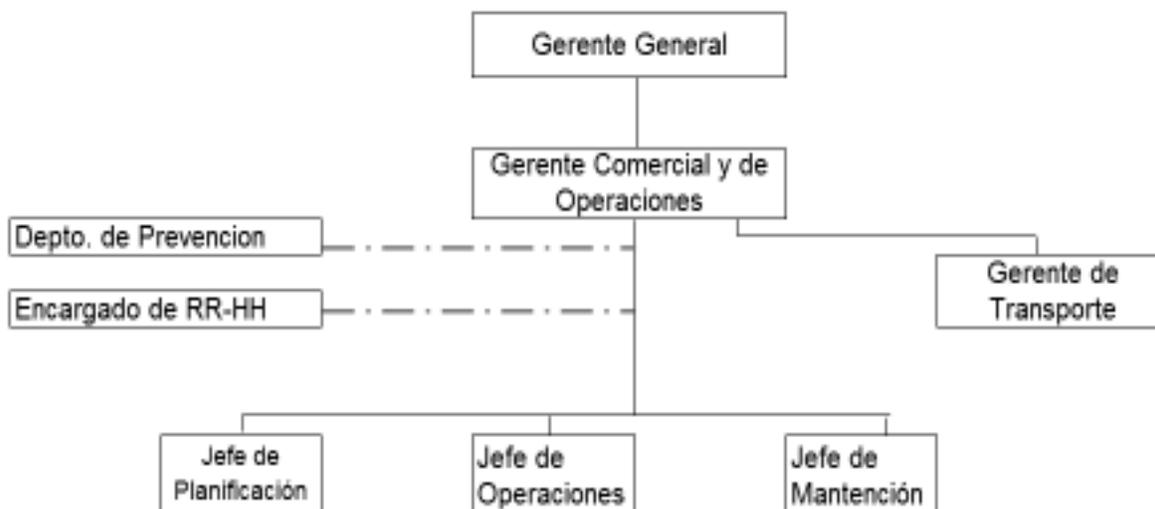
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Encargado de Recursos Humanos
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente de Comercial y Operaciones
<b>Supervisión Directa</b>	Gerencia General

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Analizar la contingencia de RR-HH al interior de la organización.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y evaluación del desempeño laboral.</li> <li>• Aplicar y desarrollar los instrumentos de desempeño.</li> <li>• Apoyar el proceso de selección y contratación de personal.</li> <li>• Reportar necesidades de capacitación.</li> <li>• Recomendar y desarrollar políticas de RR-HH que permitan el desarrollo y retención de los R-H.</li> <li>• Realizar levantamientos de información laboral.</li> <li>• Controlar que se cumplan los procedimientos laborales.</li> <li>• Diseñar los procedimientos internos de la empresa.</li> <li>• Realizar análisis referentes a la ley 20.123 (sub-contratación).</li> <li>• Llenado libros de asistencia.</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
Si, el personal de la empresa.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Materiales de oficina.</p> <p>Computador</p> <p>Escritorio</p>

<p>Carpetas de documentación laboral.</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa.</p>
--

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.

<p>Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.</p>	<p>Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.</p>
<p>Adaptabilidad al Cambio</p>	<p>Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p>

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<p><b>Competencia</b></p>	<p><b>Nivel</b></p>
<p><b><i>Adaptabilidad:</i></b>                      Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N2:</b> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.</p>

<p><b><i>Independencia:</i></b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a que hacer para resolver un problema, o como actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N 1: Actúa de modo independiente y ayuda a resolver problemas a los otros.</b> Conoce perfectamente cómo hacer las cosas, regula por sí mismo los tiempos y ritmos de trabajo. Reconoce las dificultades y soluciones e incluso ayuda a los demás a resolver dificultades y a detectar oportunidades.</p>
<p><b><i>Búsqueda de Información:</i></b> Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N 2: Investiga sistemáticamente y consulta a otros.</b> Realiza un esfuerzo sistemático por un periodo de tiempo y ligado a un tema en particular, buscando datos y utilizando distintas fuentes.</p>
<p><b><i>Capacidad de Auto motivación:</i></b> Manifestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo.</p>	<p><b>N 1: Fomenta el uso de controles.</b> Incentiva a los demás a incorporar revisiones periódicas a los procedimientos existentes bajo el propósito de lograr un mejoramiento continuo de los procesos en su conjunto.</p>
<p><b><i>Resolución de Problemas:</i></b> Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N2: Analiza varias soluciones e identifica la más atingente.</b> Comprende las variables involucradas en el problema y es capaz de identificar entre las distintas alternativas, aquella que es la más adecuada.</p>

<p><b>Conciencia organizacional:</b> Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes/as, proveedores/as, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>	<p><b>N 2:</b> Comprende, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.</p>
---	---

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 25 años.
Nivel Educacional	Técnico universitario superior.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en desarrollo y clima organizacional.
Conocimientos específicos	Desarrollo Organizacional
Otros requeridos	Deseable Licencia de Conducir clase B Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	-	X	-	-
Proyección de partículas	-	-	X	-
Trabajos eléctricos	-	-	-	-
Uso de elementos de seguridad	-	X	-	-
Trabajos repetitivos			X	
Trabajos en Altura	-	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	-	-	-	-
Radiación ultravioleta	-	-	-	-
Presencia de roedores	-	-	-	X

## 16. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “ENCARGADO DE ROMANA”

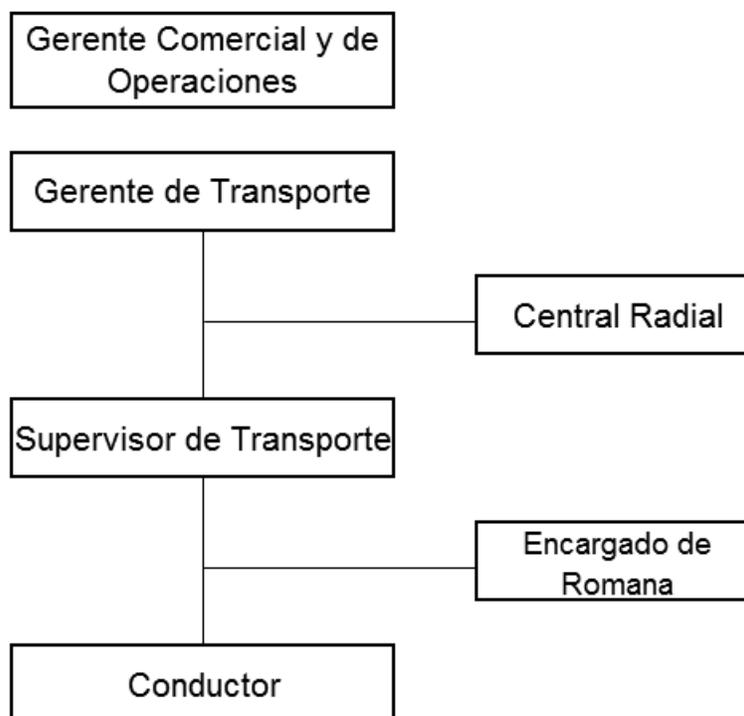
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Encargado de Romana
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente de Transporte
<b>Supervisión Directa</b>	Supervisor Transporte

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Controlar el peso de carga de los camiones de biomasa.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesar las cargas de los camiones de transporte de carga de biomasa.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenado de talonarios.</li> <li>• Llenado de libretas de asistencia.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Elementos de protección personal.</p> <p>Repuestos.</p> <p>Materiales.</p> <p>Carpetas de documentación laboral.</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa.</p>

## C) UNIDADES DE COMPETENCIA

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.

Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b>Atención a los Detalles:</b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N 2: Detecta detalles críticos de los procesos.</b> Es capaz de detectar los detalles críticos de los procesos y determinar la importancia que cumplen en los procesos.</p>
<p><b>Empatía:</b>                      Capacidad de ponerse en el lugar de otros, viendo las cosas desde el punto de vista de los demás, además de entender los estados de ánimo y preocupaciones de los demás.</p>	<p><b>N1: Comprende asuntos subyacentes.</b> Entiende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de los demás.</p>
<p><b>Perseverancia:</b>                      Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>
<p><b>Planificación:</b>                      Capacidad para determinar cursos de acción personal, previniendo, anticipando y diseñando estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales y específicos. Desarrollar un programa de trabajo con frases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlo en los plazos establecidos.</p>	<p><b>N 2: Planifica y prioriza el trabajo en una perspectiva de mediano plazo.</b> Identifica los asuntos importantes en le medio plazo y en función de ello organiza el trabajo. Hace uso adecuado de su tiempo.</p>

<p><b>Tolerancia a la Frustración:</b> Capacidad de manejar las situaciones donde no se cumplen las expectativas o donde se evidencia rechazo, sin que esto afecte la actitud ante el trabajo, ni el logro de los objetivos.</p>	<p><b>N 2: Acepta las dificultades y mantiene una actitud positiva.</b> Acepta que las expectativas no siempre se cumplen, sabe como manejar las emociones que esto le provoca. Esto no afecta su actitud ni su rendimiento.</p>
--	--

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 21 años.
Nivel Educacional	Medio Técnico completo.
Experiencia	Deseable más de 1 año de experiencia de desempeño, en labores similares.
Conocimientos específicos	Deseable Licencia clase B
Otros requeridos	Salud compatible con el cargo.

## D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	X	-	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-

Trabajos con elementos cortantes	-	-	X	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	X	-	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	X	-	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	X	-	-
Afecciones alérgicas	-	X	-	-
Conducción sin considerar condiciones del camino	X	-	-	-
No respetar Señalización	X	-	-	-

## 17.PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “GERENTE COMERCIAL Y DE OPERACIONES”.

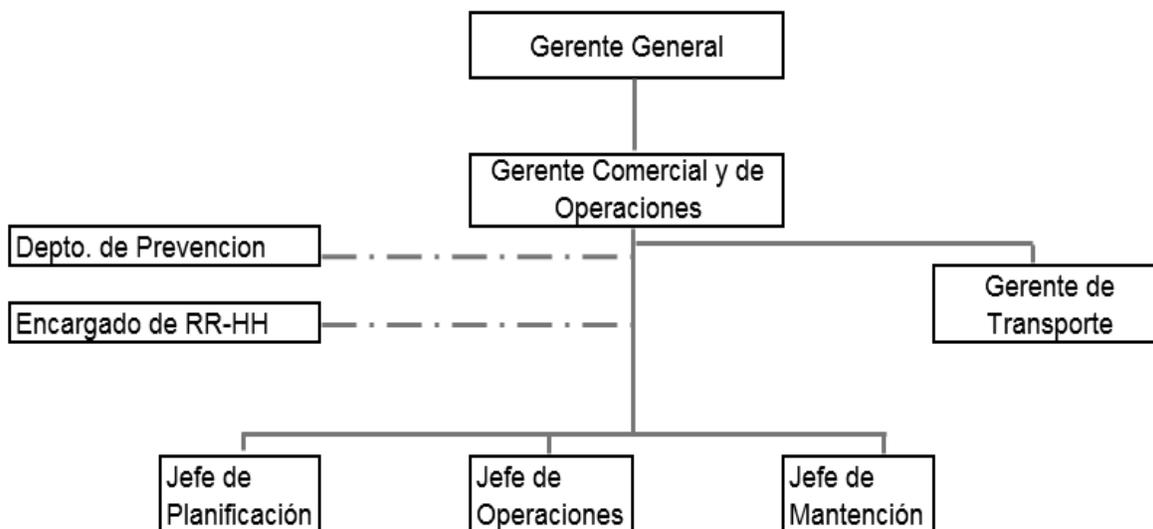
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Gerente General y de Operaciones
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente General
<b>Supervisión Directa</b>	Gerente General

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Velar el desarrollo armónico de la organización.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE GERENCIA



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las operaciones de la empresa.</li> <li>• Coordinar y organizar a nivel general la empresa.</li> <li>• Responsable directo de las contrataciones de alto nivel jerárquico.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la comunicación con las empresas mandantes conforme a las necesidades que presenten.</li> <li>• Gestionar la planificación de ejecución de faenas.</li> <li>• Revisar y reportar la gestión global del negocio.</li> <li>• Controlar programación y avances de faena.</li> <li>• Apoyar gestiones financieras de la organización.</li> <li>• Coordinar reuniones de planificación.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
Todo el personal operativo y administrativo.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Computador.</p> <p>Escritorio.</p> <p>Art. De oficina.</p> <p>Responsable de títulos monetarios (tarjeta de crédito empresa).</p> <p>Responsable del manejo de materiales de comunicación interna de la empresa (Contratos, libros contables, documentos timbrados, otros).</p>

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b>Capacidad de Gestión Comercial:</b>                      Capacidad de iniciar acciones tendientes a promover los productos o servicios generados por la organización, buscando obtener ganancias o beneficios para la organización.                      Demostrar compromiso comercial.</p>	<p><b>N 1: Toma la iniciativa en introducir nuevas formas de negocio.</b> Desarrolla nuevas estrategias a largo plazo para mejorar las ventas y busca el modo de llevarlas a cabo.</p>
<p><b>Liderazgo:</b>                      Capacidad de guiar y apoyar a los colaboradores, para el logro eficiente de los objetivos de la empresa.                      Comunicar las propias ideas de forma asertiva, convincente y fundamentada, además de reconocer méritos y entregar retroalimentación a sus colaboradores.                      Resolver adecuadamente los conflictos y tomar decisiones oportunas, logrando soluciones eficientes.</p>	<p><b>N 1: Se asegura que los miembros del grupo compartan y participen de sus objetivos, misión, políticas, etc.</b> Actúa como modelo a seguir por lo demás, y se asegura que las tareas del grupo se realicen. Logra establecer una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo, además de generar entusiasmo y compromiso en el proyecto o misión de este.</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b>                      Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N1: Crea vínculos duraderos con el cliente.</b> Trabaja con una perspectiva a largo plazo ante los problemas del cliente, preocupándose por los beneficios de éste a lo largo del tiempo. Realiza acciones concretas para agregar valor al cliente.</p>

<p><b>Habilidades de Trabajo Bajo Presión:</b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N1: Reduce la ansiedad de los demás.</b> Maneja su ansiedad y realiza acciones específicas para reducir la tensión de los demás miembros del equipo, sin que esto afecte los resultados del grupo. Es capaz de utilizar la ansiedad como una posibilidad para movilizar positivamente al grupo.</p>
<p><b>Pensamiento Estratégico:</b> Capacidad para visualizar escenarios futuros, planeando la forma en que la organización, el equipo o las personas deberán desenvolverse, incluyendo las conductas a realizar y los objetivos a obtener. Asumir riesgos de manera controlada, en base a indicadores conocidos.</p>	<p><b>N1: Organiza en detalle las actividades del grupo de acuerdo a escenarios futuros.</b> Es capaz de anticipar complicaciones y oportunidades futuras, posee gran capacidad de planificación, siendo efectivo en comunicar los objetivos y estados deseados a todo el grupo. Traducir la visión en una estrategia.</p>
<p><b>Habilidad Verbal:</b> Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.</p>	<p><b>N1: Adecua su estilo de comunicación a la audiencia.</b> Estima el impacto que puede causar su estilo de comunicación y reconoce la modalidad más apropiada en relación a lo que desea expresar y al grupo receptor. Tiene un óptimo manejo del lenguaje verbal y no verbal.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 35 años.
Nivel Educacional	Título profesional universitario en áreas de ingeniería.
Experiencia	Deseable más de 5 años en actividades similares.
Conocimientos específicos	Manejo de PC a nivel usuario. Conocimientos en sistemas de gestión de calidad.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Salud compatible con el cargo.

### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	-	-	X

**18.PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “GERENTE DE TRANSPORTE”.**

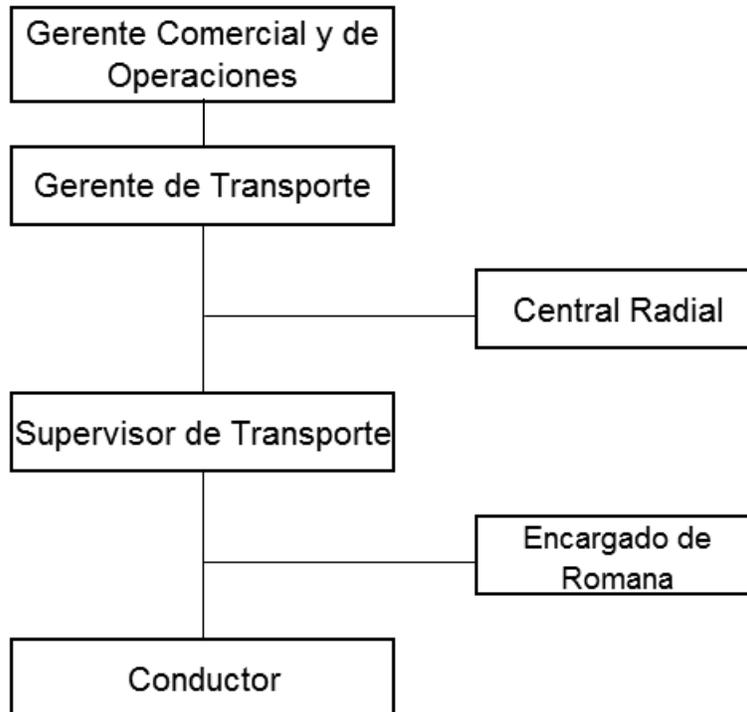
**A) IDENTIFICACION DEL PUESTO**

<b>Nombre</b>	Gerente de Transporte
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente Comercial y de Operaciones
<b>Supervisión Directa</b>	Gerente General

**RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO**

<b>Objetivo del Cargo</b>
Velar por el desarrollo del área de transporte por el desarrollo, obtención de resultados y el involucramiento de las personas.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GERENCIA**



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los procesos de transporte para que las mandantes reciban oportunamente el servicio de biomasa.</li> <li>• Atender requerimientos a solicitud de gerencia</li> <li>• Mantener una adecuada comunicación de trabajo entre trabajadores y empresa.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir un informe con las producciones para el cálculo de remuneraciones.</li> <li>• Emitir informes de resultado.</li> <li>• Coordinar actividades de planificación de traslados de material.</li> <li>• Coordinar la solución de problemas derivados de la operación de transporte.</li> <li>• Analizar resultados de operación.</li> <li>• Presupuestar nuevos proyectos.</li> </ul>

### **Responsabilidad sobre personal**

Personal de transporte.

### **Responsabilidad sobre bienes**

Computador.

Art. De oficina.

Responsable de títulos monetarios (fondos a rendir).

Vehículo.

Celular.

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Habilidad Verbal:</i></b>                      Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.</p>	<p><b>N1: Adecua su estilo de comunicación a la audiencia.</b> Estima el impacto que puede causar su estilo de comunicación y reconoce la modalidad más apropiada en relación a lo que desea expresar y al grupo receptor. Tiene un óptimo manejo del lenguaje verbal y no verbal.</p>
<p><b><i>Iniciativa:</i></b>                      Capacidad para imaginar y proponer iniciativas novedosas e innovadoras con los recursos que se dispone. Tendencia a sugerir y proponer nuevas ideas, y a tomar decisiones anticipadas frente a los hechos. Arriesgarse a soluciones novedosas y creativas, aun cuando ya estén definidos los objetivos a ser alcanzados.</p>	<p><b>N 1: Actúa anticipando problemas u oportunidades.</b> Se anticipa y prepara para oportunidades y problemas que no son obvios para los demás. Actúa para evitar problemas o crear una oportunidad. Aporta soluciones o planes para mejorar la eficiencia.</p>

<p><b><i>Negociación:</i></b></p> <p>Capacidad para generar soluciones de ganar – ganar y establecer consenso en escenarios de mayor complejidad. No atemorizarse ante las potenciales amenazas, actuando resolutivamente.</p>	<p><b>N 1: Visualiza nuevos escenarios y determina las estrategias más adecuadas para lograr consenso en tales situaciones.</b> Es capaz de planificar con anticipación tácticas para que se logren mayores beneficios y mejores acuerdos.</p>
<p><b><i>Preocupación por la calidad:</i></b></p> <p>Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N1: Introduce mejoras.</b> Realiza acciones específicas tendientes a mejorar aquellos aspectos que proporcionarán un servicio de mejor calidad.</p>
<p><b><i>Habilidades de Trabajo Bajo Presión:</i></b></p> <p>Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N1: Reduce la ansiedad de los demás.</b> Maneja su ansiedad y realiza acciones específicas para reducir la tensión de los demás miembros del equipo, sin que esto afecte los resultados del grupo. Es capaz de utilizar la ansiedad como una posibilidad para movilizar positivamente al grupo.</p>

<p><b>Pensamiento Estratégico:</b> Capacidad para visualizar escenarios futuros, planeando la forma en que la organización, el equipo o las personas deberán desenvolverse, incluyendo las conductas a realizar y los objetivos a obtener. Asumir riesgos de manera controlada, en base a indicadores conocidos.</p>	<p><b>N1: Organiza en detalle las actividades del grupo de acuerdo a escenarios futuros.</b> Es capaz de anticipar complicaciones y oportunidades futuras, posee gran capacidad de planificación, siendo efectivo en comunicar los objetivos y estados deseados a todo el grupo. Traducir la visión en una estrategia.</p>
--	--

**COMPETENCIAS BASICAS**

Rango de edad	Deseable mayor de 35 años.
Nivel Educacional	Título profesional universitario en áreas de ingeniería.
Experiencia	Deseable más de 5 años en actividades similares.
Conocimientos específicos	Manejo de PC a nivel usuario. Conocimientos en sistemas de gestión de calidad.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	X	-	-
Ruidos	-	-	-	X

## 19. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “JEFE DE MANTENCION”

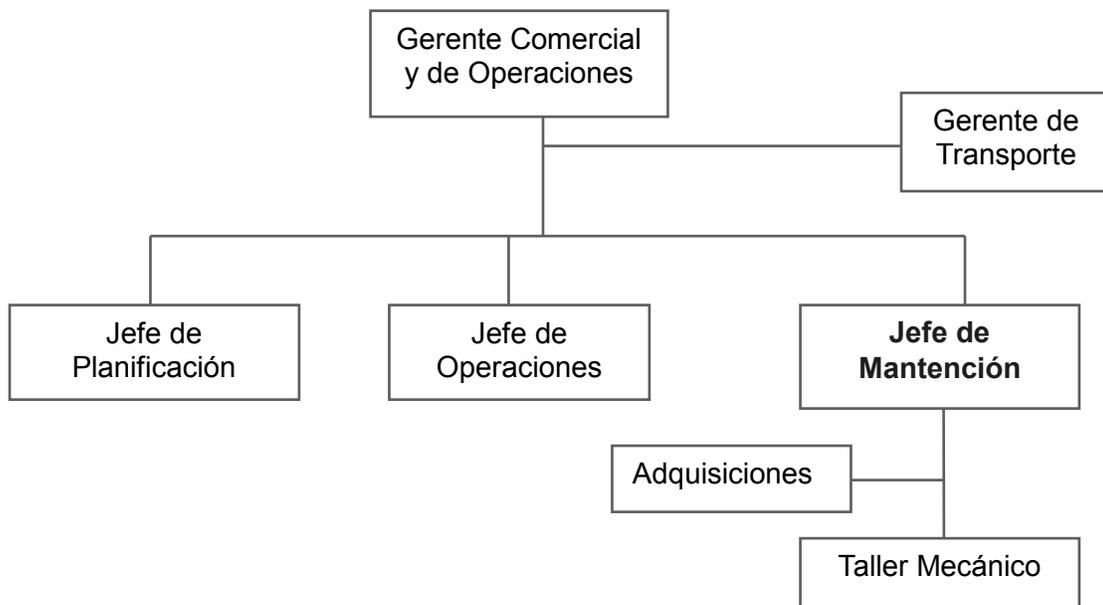
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Encargado de Bodega y Suministros
<b>Dependencia Directa</b>	Gerencia Comercial y de Operaciones
<b>Supervisión Directa</b>	Gerente Comercial y de Operaciones, Gerente de Transporte.

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Mantener al máximo la capacidad operativa de los equipos y maquinarias optimizando los recursos económicos y humanos a su disposición.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE MANTENCIÓN



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la planificación de los equipos de trabajo.</li> <li>• Informar el estado operativo de los equipos.</li> <li>• Dar cumplimiento y reforzar que los lineamientos gerenciales sean ejecutados.</li> <li>• Coordinar los abastecimientos de suministros necesarios para la operación.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir informes periódicos en base a indicadores de gestión.</li> <li>• Coordinar la adquisición de repuestos de gran magnitud.</li> <li>• Responsable de las incorporaciones y desvinculaciones.</li> <li>• Trabajar y ejecutar actividades en base al presupuesto asignado.</li> <li>• Efectuar constantes inspecciones de los avances de los trabajos que se ejecutan.</li> <li>• Aprobar el trabajo realizado por los mecánicos.</li> <li>• Velar por cumplir con las normas administrativas, de prevención de riesgos y procedimientos de seguridad., establecidos por la organización.</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>
<b>Responsabilidad sobre personal</b>	
Mecánicos	

<p>Mecánico – Solador                  Eléctrico Mecánicos                  Encargado de bodega y suministros.</p>
--

<p><b>Responsabilidad sobre bienes</b></p> <p>Herramientas de trabajo                  Elementos de protección personal                  Celular                  Notebook                  Repuestos                  Fondos a rendir                  Materiales de oficina                  Vehículo                  Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa</p>
---

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.

Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<b>Capacidad de Control y Gestión:</b> Fomentar y utilizar controles de gestión, incorporando revisiones periódicas al estado de avance de los procesos y al cumplimiento de procedimientos, metas y objetivos. Orientarse al mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.	<b>N1: Fomenta el uso de controles.</b> Incentiva a los demás a incorporar revisiones periódicas a los procedimientos existentes bajo el propósito de lograr un mejoramiento continuo de los procesos en su conjunto.

<p><b>Liderazgo:</b></p> <p>Capacidad de guiar y apoyar a los colaboradores, para el logro eficiente de los objetivos de la empresa.</p> <p>Comunicar las propias ideas de forma asertiva, convincente y fundamentada, además de reconocer méritos y entregar retroalimentación a sus colaboradores.</p> <p>Resolver adecuadamente los conflictos y tomar decisiones oportunas, logrando soluciones eficientes.</p>	<p><b>N1: Se asegura que los miembros del grupo compartan y participen de sus objetivos, misión, políticas, etc.</b> Actúa como modelo a seguir por lo demás, y se asegura que las tareas del grupo se realicen. Logra establecer una relación de confianza y credibilidad en el grupo de trabajo, además de generar entusiasmo y compromiso en el proyecto o misión de este.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N1: Fija metas desafiantes.</b> Realiza acciones específicas para mejorar su desempeño, se propone a sí mismo hacer algo cada vez mejor. Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo y para los otros, aún cuando estas no se alcancen.</p>
<p><b>Preocupación por la calidad:</b></p> <p>Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes</p>	<p><b>N1: Introduce mejoras.</b> Realiza acciones específicas tendientes a mejorar aquellos aspectos que proporcionarán un servicio de mejor calidad.</p>
<p><b>Habilidades de Trabajo Bajo Presión:</b></p> <p>Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los</p>	<p><b>N1: Reduce la ansiedad de los demás.</b> Maneja su ansiedad y realiza acciones específicas para reducir la tensión de los demás miembros del equipo, sin que</p>

eventos estresantes, manteniendo un actuar constante.	esto afecte los resultados del grupo. Es capaz de utilizar la ansiedad como una posibilidad para movilizar positivamente al grupo
<p><b>Pensamiento Estratégico:</b></p> <p>Capacidad para visualizar escenarios futuros, planeando la forma en que la organización, el equipo o las personas deberán desenvolverse, incluyendo las conductas a realizar y los objetivos a obtener. Asumir riesgos de manera controlada, en base a indicadores conocidos.</p>	<p><b>N1: Organiza en detalle las actividades del grupo de acuerdo a escenarios futuros.</b> Es capaz de anticipar complicaciones y oportunidades futuras, posee gran capacidad de planificación, siendo efectivo en comunicar los objetivos y estados deseados a todo el grupo. Traducir la visión en una estrategia.</p>

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 35 años.
Nivel Educacional	Técnico Superior Universitario en Mecánica.
Experiencia	Deseable 5 años de experiencia de carácter operativo y supervisor en área mecánica.
Conocimientos específicos	Sólidos conocimientos en Mecánica, electricidad, Hidráulica, Oleohidráulica, Normas de seguridad y riesgos del trabajo, nociones de herramientas y materiales a utilizar.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	-	X	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	-	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	-	X
Trabajos en Altura	-	-	-	X
Trabajos con sustancias inflamables	-	-	-	X
Trabajos con elementos cortantes	-	-	-	X
Radiación ultravioleta	-	-	X	-
Presencia de roedores	-	-	X	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	-	-	-
Ruido	-	-	X	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

## 20. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “JEFE DE PLANIFICACION Y CONTROL”

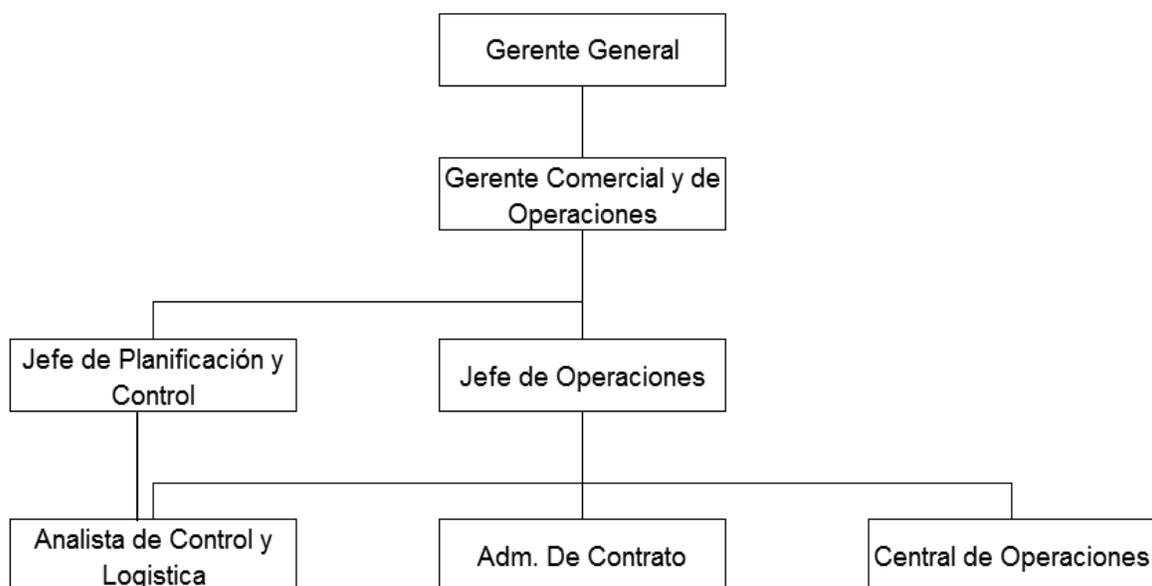
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Jefe de Planificación y Control
<b>Dependencia Directa</b>	Gerencia Comercial y de Operaciones y Gerencia General
<b>Supervisión Directa</b>	Gerencia Comercial y de Operaciones

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Generar los procesos de información necesarios para gerencia y la toma de decisiones de ésta, contribuyendo además con la coordinación de todas las áreas operativas y administrativas de la organización.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE GERENCIA



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la producción de los contratos operativos de la empresa.</li> <li>• Entregar a remuneraciones la información de las producciones individuales para el cálculo de los sueldos.</li> <li>• Coordinar y procesar la facturación de transporte de terceros.</li> <li>• Emitir los informes necesarios solicitados por la gerencia de la empresa.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar tareas de alta responsabilidad y confidencialidad relacionadas con ejercicios bancarios y transporte de valores.</li> <li>• Apoyar el ejercicio del área logística y de distribución interna operativa tales como: Traslados y Combustibles.</li> <li>• Prestar el apoyo necesario al jefe de operaciones.</li> <li>• Mantener la sinergia y coordinación de las áreas de Operaciones, digitación, central radial y administración en general.</li> <li>• Asistir las reuniones de Coordinación semanales, así como las de mandantes y operaciones.</li> <li>• Rendir Gastos asociados a la labor.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
Digitación
Analista de Logística
Analista de Contabilidad

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Computador (notebook)</p> <p>Casco.</p> <p>Chaleco Geólogo.</p> <p>Materiales de oficina, lápices, cuadernos, etc.</p>

### **C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

#### **COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.

<p>Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica</p>	<p>Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.</p>
--	--

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<p><b>Competencia</b></p>	<p><b>Nivel</b></p>
<p><b><i>Autonomía:</i></b>                      Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema, o como actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N1: Actúa de modo independiente y ayuda a resolver problemas a los otros.</b> Conoce perfectamente cómo hacer las cosas, regula por sí mismo los tiempos y ritmos de trabajo. Reconoce las dificultades y soluciones e incluso ayuda a los demás a resolver dificultades y a detectar oportunidades.</p>
<p><b><i>Capacidad de Análisis:</i></b>                      Habilidad de comparar y relacionar datos de diverso grado de abstracción, a partir de un patrón de relaciones causa-efecto, centrándose en la generación de conclusiones que guíen el actuar. Habilidad para discriminar lo esencial de lo accesorio respecto a un problema o situación.</p>	<p><b>N1: Hace análisis complejos.</b> Descompone en sus componentes un proceso multidimensional, utilizando varias técnicas para identificar varias soluciones. Es capaz de establecer extensas cadenas de causa efecto.</p>

<p><b>Comunicación:</b></p> <p>Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.</p>	<p><b>N1: Adecua su estilo de comunicación a la audiencia.</b> Estima el impacto que puede causar su estilo de comunicación y reconoce la modalidad más apropiada en relación a lo que desea expresar y al grupo receptor. Tiene un óptimo manejo del lenguaje verbal y no verbal.</p>
<p><b>Efectividad:</b></p> <p>Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N1: Fija metas desafiantes.</b> Realiza acciones específicas para mejorar su desempeño, se propone a sí mismo hacer algo cada vez mejor. Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo y para los otros, aún cuando estas no se alcancen.</p>
<p><b>Perseverancia:</b></p> <p>Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b><i>Planificación:</i></b></p> <p>Capacidad para determinar cursos de acción personal, previniendo, anticipando y diseñando estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales y específicos. Desarrollar un programa de trabajo con frases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlo en los plazos establecidos.</p>	<p><b>N2: Planifica y prioriza el trabajo en una perspectiva de mediano plazo.</b> Identifica los asuntos importantes en el medio plazo y en función de ello organiza el trabajo. Hace uso adecuado de su tiempo.</p>
<p><b><i>Resolución de Problemas:</i></b></p> <p>Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N1: Se adelanta a dificultades futuras y busca posibles soluciones.</b> Analiza las situaciones, comprendiendo las variables involucradas en los procesos, prevé dificultades y busca alternativas de solución antes de que el problema aparezca.</p>
<p><b><i>Trabajo en Equipo:</i></b></p> <p>Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N1: Promueve el equipo.</b> Promueve un clima favorable y cooperativo. Protege la reputación del grupo con los extraños. Enfrenta los conflictos, animando a encontrar soluciones beneficiosas y se vuelve un referente para los demás miembros del equipo.</p>

<p><b><i>Pensamiento Estratégica:</i></b>                  Capacidad para visualizar escenarios futuros, planeando la forma en que la organización, el equipo o las personas deberán desenvolverse, incluyendo las conductas a realizar y los objetivos a obtener. Asumir riesgos de manera controlada, en base a indicadores conocidos.</p>	<p><b>N2: Planifica en escenarios futuros.</b>                  Visualiza escenarios probables y es capaz de organizarse en torno a ello. Se plantea objetivos y modos de realización.</p>
--	--

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 30 años.
Nivel Educacional	Profesional Universitario, Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil
Experiencia Necesaria de	3 años en cargos similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos avanzados computacionales (Word, Excel, Power Point, Outlook, redes, etc.). Conocimientos en logística y distribución. Conocimientos generales en programación no lineal.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	-	-	X

## 21. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “JEFE DE OPERACIONES”

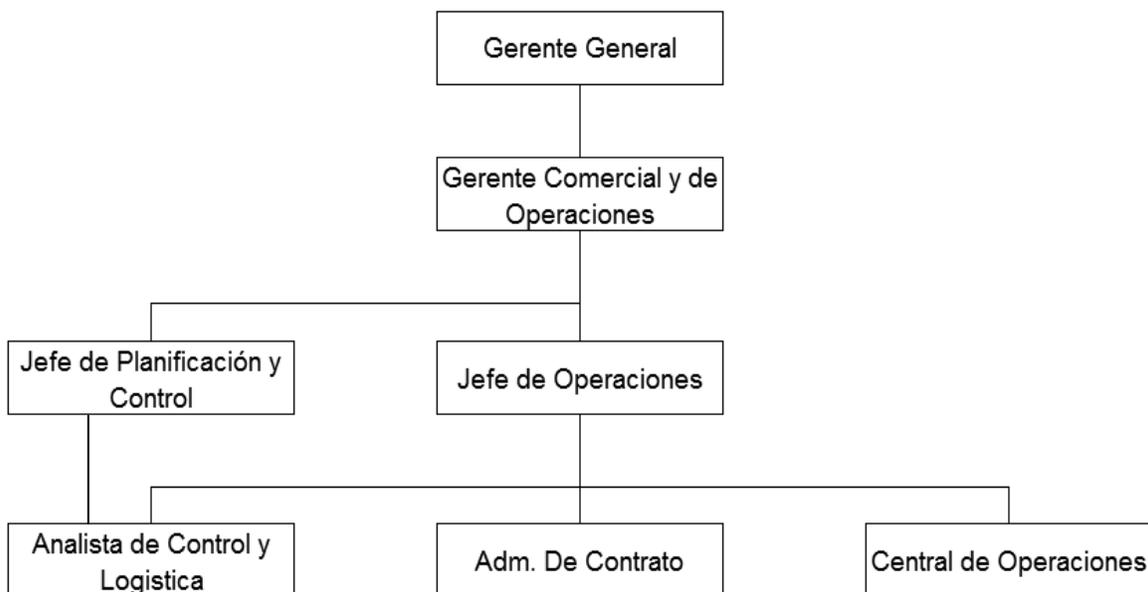
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Jefe de Operaciones
<b>Dependencia Directa</b>	Gerencia Comercial y Gerencia General
<b>Supervisión Directa</b>	Gerencia Comercial y de Operaciones

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Responsable de las operaciones y de su programación.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE GERENCIA



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar faenas de triturado y acopios con las empresas mandantes.</li> <li>• Generar la información de gestión para gerencia.</li> <li>• Apoyar planificación de logística y combustibles.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar inclusión de nuevos fondos.</li> <li>• Mantener los contactos necesarios con empresas mandantes (Masisa, Arauco, Formin, Angostura, Cmpc, etc.).</li> <li>• Emitir informes de gestión y de operaciones.</li> <li>• Emitir cierre liquidaciones de mandantes.</li> <li>• Analizar cierres de facturación y su pago</li> <li>• Rendir Gastos asociados a la labor.</li> <li>• Entrega de bitácoras por uso de combustible.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
<p>Analista de Logística</p> <p>Administradores de Contrato</p> <p>Central de Operaciones</p>

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Computador (notebook)</p> <p>Celular</p> <p>Combustible.</p> <p>Materiales de oficina, lápices, cuadernos, etc.</p> <p>Elementos de protección personal.</p>

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b><i>Autonomía:</i></b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema, o como actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N1: Actúa de modo independiente y ayuda a resolver problemas a los otros.</b> Conoce perfectamente cómo hacer las cosas, regula por sí mismo los tiempos y ritmos de trabajo. Reconoce las dificultades y soluciones e incluso ayuda a los demás a resolver dificultades y a detectar oportunidades.</p>
<p><b><i>Capacidad de Análisis:</i></b> Habilidad de comparar y relacionar datos de diverso grado de abstracción, a partir de un patrón de relaciones causa-efecto, centrándose en la generación de conclusiones que guíen el actuar. Habilidad para discriminar lo esencial de lo accesorio respecto a un problema o situación.</p>	<p><b>N1: Hace análisis complejos.</b> Descompone en sus componentes un proceso multidimensional, utilizando varias técnicas para identificar varias soluciones. Es capaz de establecer extensas cadenas de causa efecto.</p>
<p><b><i>Comunicación:</i></b> Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.</p>	<p><b>N1: Adecua su estilo de comunicación a la audiencia.</b> Estima el impacto que puede causar su estilo de comunicación y reconoce la modalidad más apropiada en relación a lo que desea expresar y al grupo receptor. Tiene un óptimo manejo del lenguaje verbal y no verbal.</p>

<p><b><i>Efectividad:</i></b></p> <p>Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>
<p><b><i>Orientación al Logro:</i></b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N1: Fija metas desafiantes.</b> Realiza acciones específicas para mejorar su desempeño, se propone a sí mismo hacer algo cada vez mejor. Se prepara y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo y para los otros, aún cuando estas no se alcancen.</p>
<p><b><i>Perseverancia:</i></b></p> <p>Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>
<p><b><i>Planificación:</i></b></p> <p>Capacidad para determinar cursos de acción personal, previniendo, anticipando y diseñando estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales y específicos. Desarrollar un programa de trabajo con frases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlo en los plazos establecidos.</p>	<p><b>N2: Planifica y prioriza el trabajo en una perspectiva de mediano plazo.</b> Identifica los asuntos importantes en el medio plazo y en función de ello organiza el trabajo. Hace uso adecuado de su tiempo.</p>

<p><b>Resolución de Problemas:</b> Capacidad para percibir, diagnosticar y relacionar variables críticas o situaciones complejas, identificando alternativas de solución, y evaluando las opciones más atingentes.</p>	<p><b>N1: Se adelanta a dificultades futuras y busca posibles soluciones.</b> Analiza las situaciones, comprendiendo las variables involucradas en los procesos, prevé dificultades y busca alternativas de solución antes de que el problema aparezca.</p>
<p><b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N1: Promueve el equipo.</b> Promueve un clima favorable y cooperativo. Protege la reputación del grupo con los extraños. Enfrenta los conflictos, animando a encontrar soluciones beneficiosas y se vuelve un referente para los demás miembros del equipo.</p>
<p><b>Pensamiento Estratégica:</b> Capacidad para visualizar escenarios futuros, planeando la forma en que la organización, el equipo o las personas deberán desenvolverse, incluyendo las conductas a realizar y los objetivos a obtener. Asumir riesgos de manera controlada, en base a indicadores conocidos.</p>	<p><b>N2: Planifica en escenarios futuros.</b> Visualiza escenarios probables y es capaz de organizarse en torno a ello. Se plantea objetivos y modos de realización.</p>

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 30 años.
Nivel Educacional	Profesional Universitario, Ingeniero Comercial, Ingeniero Civil
Experiencia Necesaria de:	3 años en puestos similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos avanzados computacionales (Word, Excel, power point, Outlook, redes, etc.). Conocimientos en logística y distribución. Conocimientos generales en programación no lineal.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	-	X	-

## 22. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “MECANICO PRIMERO”

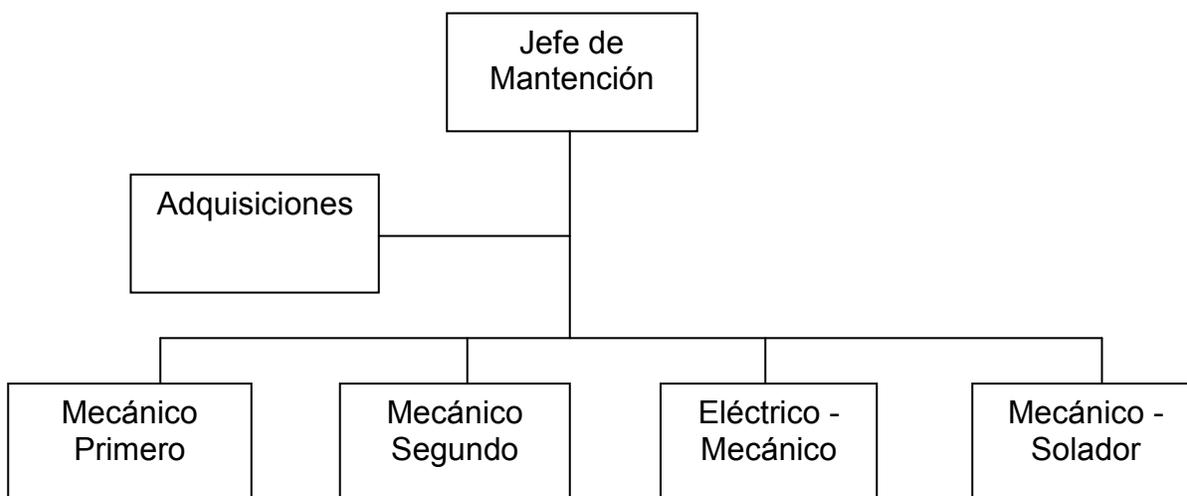
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Mecánico Primero
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Mantención
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Mantención

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Realizar las actividades de mantenimiento preventivo de vehículos y/o maquinaria pesada, en cuanto a mecánica se refiere para garantizar un óptimo servicio al cliente interno.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE MANTENCIÓN



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento preventivo general del equipo a cargo.</li> <li>• Diagnosticar detalladamente las posibles fallas que presente el equipo.</li> <li>• Responsable de realizar revisión, reparaciones y/o cambios de embragues, motores, rotor, temperatura, etc.</li> <li>• Al culminar el mantenimiento preventivo del vehículo, es responsable de informar al jefe o líder de faena que el equipo está listo para retomar las actividades operativas.</li> <li>• Delimitar el área de trabajo seguro.</li> <li>• Es responsable de mantener el área de trabajo limpia, segura y ordenada para la ejecución de funciones.</li> <li>• Es responsable de que los materiales sobrantes sean retornados a taller.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar los elementos de protección personal.</li> <li>• Control, operación y buen uso de las herramientas y materiales de trabajo.</li> <li>• Realizar cambios de aceite, cambios de filtros, bujías, picas, etc.</li> <li>• Mantener agenda de actividades y prioridades.</li> <li>• Traslado de repuestos y herramientas de trabajo.</li> <li>• Listar los materiales devueltos a taller.</li> <li>• Registro diario de las bitácoras de las reparaciones, materiales y observaciones.</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

### Responsabilidad sobre personal

No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
Herramientas de trabajo
Elementos de protección personal
Repuestos
Materiales
Lubricantes
Vehículo
Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa

### **C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

#### **COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.

Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

#### COMPETENCIAS INDIVIDUALES:

Competencia	Nivel
<p><b><i>Autonomía:</i></b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema o cómo actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N2: Trabaja de modo independiente.</b> Para sus tareas no requiere supervisión, se traza objetivos y reconoce sus limitaciones, determina sus propios ritmos y reconoce las oportunidades que se le presentan.</p>
<p><b><i>Efectividad:</i></b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>

<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N2: Fija sus propias medidas de desempeño.</b> Utiliza medidas personales para medir su propio rendimiento en función de estándares de excelencia propuestos por sí mismo (ejemplo: gastos, tiempo, alcanzar a otros, etc.).</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b></p> <p>Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N3: Escucha al cliente y soluciona sus dificultades.</b> Reconoce la importancia de agradar al cliente. Se preocupa de atender las necesidades centrales de los clientes y ante las dificultades corrige con rapidez y no se defiende.</p>
<p><b>Perseverancia:</b></p> <p>Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Trabajo bajo presión:</b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos de estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.</b> Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.</p>
---	--

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 21 años.
Nivel Educacional	Técnico Mecánico.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia con desempeño mecánico, Maquinarias Komatsu, CBI.
Conocimientos específicos	Conocimientos en Motores, hidráulica, equipos de inyección, nociones de electricidad así como de soldadura, neumática y oleohidráulica.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-

Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	-	-	X	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	X	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

## 23. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “MECÁNICO SEGUNDO”

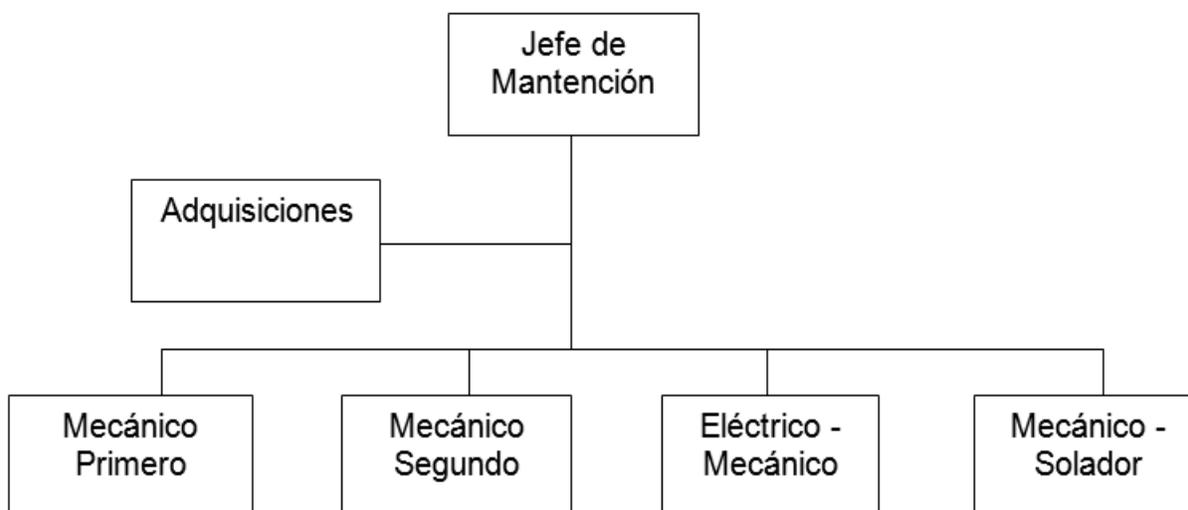
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Mecánico Segundo
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Mantención
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Mantención

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Apoyar la ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo de vehículos y/o maquinaria pesada, en cuanto a mecánica se refiere para garantizar un óptimo servicio al cliente interno.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE MANTENCIÓN



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento preventivo general del equipo a cargo.</li> <li>• Colaborar en el diagnostico las posibles fallas que presente el equipo.</li> <li>• Responsable de realizar revisión y cambios de filtros, bujías, picas.</li> <li>• Responsable de realizar la revisión de los niveles y cambios de aceite.</li> <li>• Al culminar el mantenimiento preventivo del vehículo, es responsable de informar al jefe o líder de faena que el equipo está listo para retomar las actividades operativas.</li> <li>• Delimitar el área de trabajo seguro.</li> <li>• Es responsable de mantener el área de trabajo limpia, segura y ordenada para la ejecución de funciones.</li> <li>• Es responsable de que los materiales sobrantes sean retornados a taller.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, operación y buen uso de las herramientas y materiales de trabajo.</li> <li>• Mantener agenda de actividades y prioridades.</li> <li>• Traslado de repuestos y herramientas de trabajo.</li> <li>• Listar los materiales devueltos a taller.</li> <li>• Registro diario de las bitácoras</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.
<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
Herramientas de trabajo Elementos de protección personal

<p>Repuestos</p> <p>Materiales</p> <p>Lubricantes</p> <p>Vehículos</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa</p>
--

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.

<p>Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica</p>	<p>Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.</p>
<p>Adaptabilidad al Cambio</p>	<p>Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.</p>

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<p><b>Competencia</b></p>	<p><b>Nivel</b></p>
<p><b><i>Autonomía:</i></b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema o cómo actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N2: Trabaja de modo independiente.</b> Para sus tareas no requiere supervisión, se traza objetivos y reconoce sus limitaciones, determina sus propios ritmos y reconoce las oportunidades que se le presentan.</p>
<p><b><i>Efectividad:</i></b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>

<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N2: Fija sus propias medidas de desempeño.</b> Utiliza medidas personales para medir su propio rendimiento en función de estándares de excelencia propuestos por sí mismo (ejemplo: gastos, tiempo, alcanzar a otros, etc.).</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b></p> <p>Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N3: Escucha al cliente y soluciona sus dificultades.</b> Reconoce la importancia de agradar al cliente. Se preocupa de atender las necesidades centrales de los clientes y ante las dificultades corrige con rapidez y no se defiende.</p>
<p><b>Perseverancia:</b></p> <p>Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Trabajo bajo presión:</b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos de estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.</b> Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.</p>
---	--

**COMPETENCIAS BASICAS**

Rango de edad	Deseable mayor de 21 años.
Nivel Educacional	Técnico Mecánico.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en desempeño mecánico, Maquinarias Komatsu, CBI.
Conocimientos específicos	Conocimientos en Motores, hidráulica, equipos de inyección, nociones de electricidad, soldadura y neumática.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de	X	-	-	-

seguridad				
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	-	-	X	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	X	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

## 24. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “MECANICO - SOLDADOR”

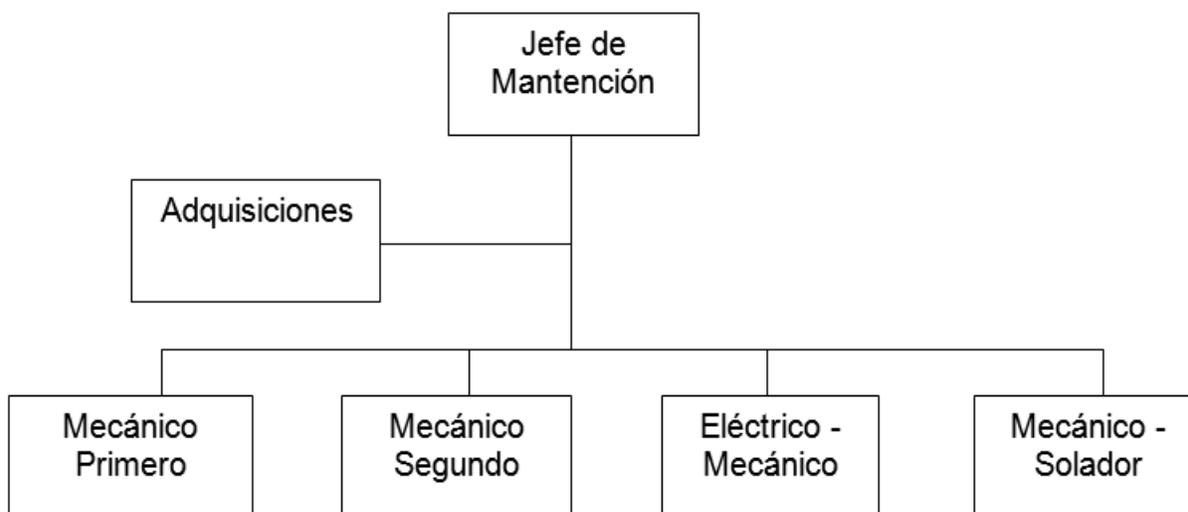
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Mecánico Soldador
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe Mantención
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe Mantención

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Realizar el mantenimiento de soldaduras preventivo de vehículos y/o maquinaria pesada, que permitan el correcto funcionamiento de los equipos.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE MANTENCIÓN



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento preventivo y realizar reparaciones que requieran trabajos de soldadura en el equipo a cargo.</li> <li>• Diagnosticar detalladamente las posibles fallas que presente el equipo.</li> <li>• Al culminar el mantenimiento preventivo del vehículo, es responsable de informar al jefe de faena que el equipo está listo para retomar las actividades operativas.</li> <li>• Delimitar el área de trabajo seguro.</li> <li>• Es responsable de mantener el área de trabajo limpia, segura y ordenada para la ejecución de funciones.</li> <li>• Es responsable de que los materiales sobrantes sean retornados a taller.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, operación y buen uso de las herramientas y materiales de trabajo.</li> <li>• Mantener agenda de actividades y prioridades.</li> <li>• Traslado de repuestos y herramientas de trabajo.</li> <li>• Apoyar si es necesario en el cambio de filtros, bujías, lubricantes, o similares.</li> <li>• Listar los materiales devueltos a taller.</li> <li>• Registro diario de las bitácoras</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

### Responsabilidad sobre personal

No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
Herramientas de trabajo
Elementos de protección personal
Repuestos
Materiales
Lubricantes
Vehículos
Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa

### **C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

#### **COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.

Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Autonomía:</i></b> Capacidad para pensar y actuar de manera independiente respecto a qué hacer para resolver un problema o cómo actuar para aprovechar una oportunidad.</p>	<p><b>N2: Trabaja de modo independiente.</b> Para sus tareas no requiere supervisión, se traza objetivos y reconoce sus limitaciones, determina sus propios ritmos y reconoce las oportunidades que se le presentan.</p>
<p><b><i>Efectividad:</i></b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.</p>

<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>
<p><b>Orientación al Logro:</b></p> <p>Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N2: Fija sus propias medidas de desempeño.</b> Utiliza medidas personales para medir su propio rendimiento en función de estándares de excelencia propuestos por sí mismo (ejemplo: gastos, tiempo, alcanzar a otros, etc.)</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b></p> <p>Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N3: Escucha al cliente y soluciona sus dificultades.</b> Reconoce la importancia de agradar al cliente. Se preocupa de atender las necesidades centrales de los clientes y ante las dificultades corrige con rapidez y no se defiende.</p>
<p><b>Perseverancia:</b></p> <p>Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Trabajo bajo presión:</b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos de estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.</b> Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.</p>
---	--

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 21 años.
Nivel Educacional	Técnico Mecánico.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en desempeño mecánico, Maquinarias Komatsu, CBI.
Conocimientos específicos	Conocimientos en Motores, hidráulica, equipos de inyección, nociones de soldadura y neumática.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud Compatible con el cargo.

### D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	
Trabajos eléctricos	-	-	X	-

Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	-	-	X	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	X	-	-
Ruido	-	X	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

## 25. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “RADIO OPERADOR”

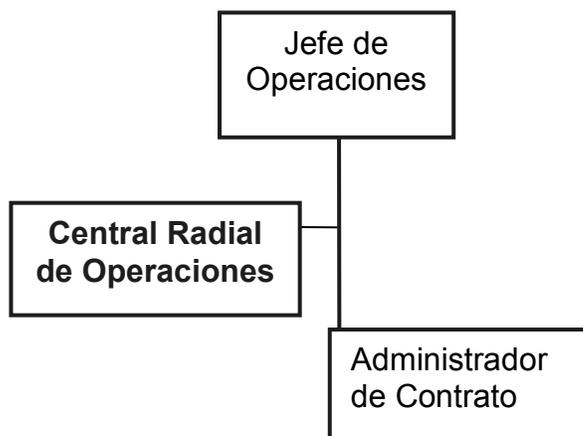
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Radio Operador
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de Operación
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Operación / Adm. de Contrato

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Informar el programa de triturado a las faenas diariamente, manteniendo los nexos de comunicación entre las faenas y la administración operativa.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO CENTRAL OPERAC.



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir las instrucciones para el desarrollo del trabajo diario según programa a conductores y faenas.</li> <li>• Recolectar los horómetros de maquinarias iniciales y finales diariamente.</li> <li>• Emitir informes (reportes) de avances realizados cada 2 horas.</li> <li>• Comunicar cargas de combustible.</li> <li>• Solicitar horarios de descarga para camiones</li> <li>• Emitir informes de estado de equipos</li> <li>• Realizar nexos comunicacionales en caso de pannes entre taller y faenas.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, operación y buen uso de las herramientas y materiales de trabajo.</li> <li>• Uso de sistemas informáticos de información confidenciales de la empresa.</li> <li>• Registro diario reportes</li> </ul>

### Responsabilidad sobre personal

No tiene.

### Responsabilidad sobre bienes

Equipos de radio comunicación

Computadores

Celular

Teléfono

Materiales de oficina, lápices, cuadernos, etc.

Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b><i>Búsqueda de Información:</i></b>                      Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N2: Investiga sistemáticamente y consulta a otros.</b> Realiza un esfuerzo sistemático por un periodo de tiempo y ligado a un tema en particular, buscando datos y utilizando distintas fuentes.</p>
<p><b><i>Comunicación:</i></b>                      Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.</p>	<p><b>N1: Adecua su estilo de comunicación a la audiencia.</b> Estima el impacto que puede causar su estilo de comunicación y reconoce la modalidad más apropiada en relación a lo que desea expresar y al grupo receptor. Tiene un óptimo manejo del lenguaje verbal y no verbal.</p>
<p><b><i>Habilidades Sociales:</i></b>                      Capacidad para interrelacionarse, creando relaciones sociales y utilizando las estructuras formales e informales de la organización y su entorno, de modo de facilitar el logro de metas y objetivos.</p>	<p><b>N2: Trabaja para mejorar el ambiente.</b>                      Toma la iniciativa en las relaciones interpersonales, promueve las relaciones positivas, actuando para mejorar el ambiente de trabajo.</p>

<p><b>Organización:</b></p> <p>Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas.</p> <p>Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante.</p>	<p><b>N2: Chequea su trabajo.</b> Estructura su trabajo de un modo metódico y es capaz de utilizar mecanismos para evaluar su trabajo, en términos de uso de recursos, tiempo, etc.</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b></p> <p>Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N2: Mantiene comunicación clara con el cliente y asume responsabilidad.</b> Es capaz de monitorear la satisfacción del cliente y de proporcionar una atención grata. Busca necesidades subyacentes en sus clientes.</p>
<p><b>Trabajo bajo presión:</b></p> <p>Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos de estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.</b> Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	18 años en adelante.
Nivel Educacional	Enseñanza Técnica media completa
Experiencia	Deseable 1 año en empresas forestales o de transporte.
Conocimientos específicos	Nociones de faenas forestales. Manejo de Excel y herramientas del office avanzado. Uso y manejo de códigos radiales.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Buena dicción. Salud compatible con el cargo.

## D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	X	-	-

## 26. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “LOGISTICA GPS”

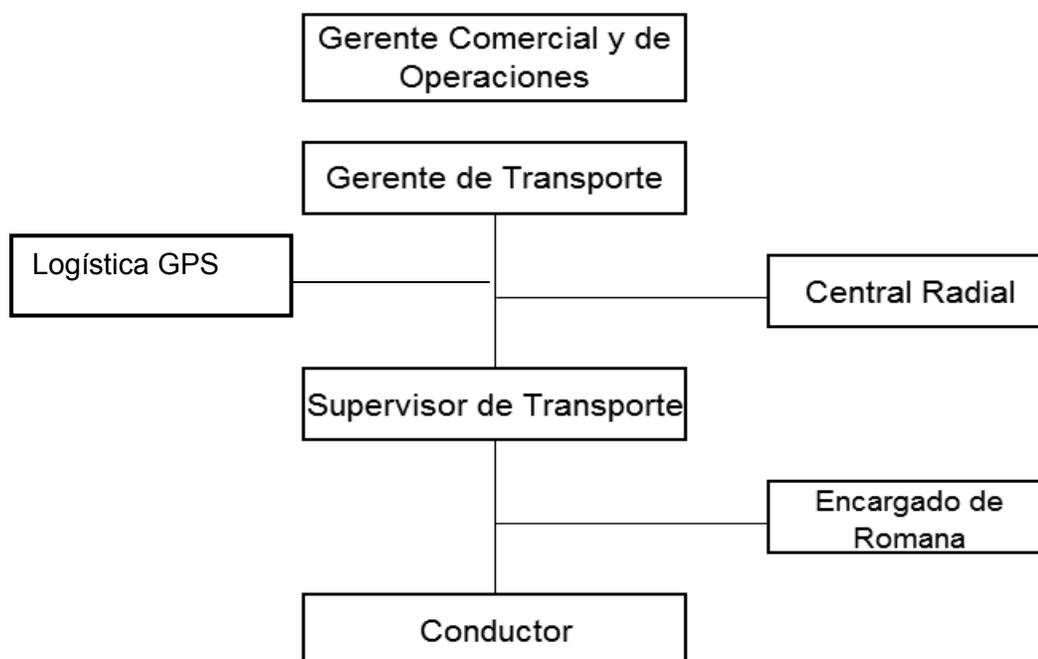
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Logística GPS
<b>Dependencia Directa</b>	Gerencia Transporte
<b>Supervisión Directa</b>	Jefe de Operaciones

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Monitorear y comunicar el estado de la flota de transporte de la empresa.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO CENTRAL DE OPERAC.



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir informe con ubicaciones de la flota de camiones en forma diaria.</li> <li>• Reportar diariamente el resumen de los viajes realizados por equipo.</li> <li>• Emitir un informe indicando las cargas cada dos horas.</li> </ul>	
<b>Tarea secundaria</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir central radial.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Equipos de radio comunicación</p> <p>Computadores</p> <p>Celular</p> <p>Teléfono</p> <p>Materiales de oficina, lápices, cuadernos, etc.</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa</p>

## C) UNIDADES DE COMPETENCIA

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES

Competencia	Descripción
Orientación a resultados	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.

Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

Competencia	Nivel
<p><b><i>Atención a los Detalles:</i></b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1 Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>
<p><b><i>Búsqueda de Información:</i></b>                      Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N2: Investiga sistemáticamente y consulta a otros.</b> Realiza un esfuerzo sistemático por un periodo de tiempo y ligado a un tema en particular, buscando datos y utilizando distintas fuentes.</p>
<p><b><i>Organización:</i></b>                      Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas. Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>

<p><b><i>Orientación de Servicio al Cliente:</i></b> Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N3: Escucha al cliente y soluciona sus dificultades.</b> Reconoce la importancia de agradar al cliente. Se preocupa de atender las necesidades centrales de los clientes y ante las dificultades corrige con rapidez y no se defiende.</p>
<p><b><i>Habilidad Verbal:</i></b> Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.</p>	<p><b>N2: Reconoce el modo y momento adecuado para comunicarse.</b> Se expresa verbal y no verbalmente de un modo adecuado y logra discriminar los momentos y la modalidad más conveniente para manifestar sus opiniones o dar informaciones.</p>
<p><b><i>Habilidades de Trabajo en Equipo:</i></b> Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N3: Comparte información y participa pasivamente.</b> Intercambia información con los demás, acerca del proceso, aportando información útil y relevante. Cooperera pasivamente en las actividades y hace su parte del trabajo.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	18 años en adelante.
Nivel Educativo	Medio Técnico.

Experiencia	Deseable 1 año de experiencia en desempeño en actividades similares.
Conocimientos específicos	Nociones de logística, nociones de actividades del transporte.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	X	-
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	X	-	-

## 27. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “JEFE DEPARTAMENTO PREVENCIÓN DE RIESGO”

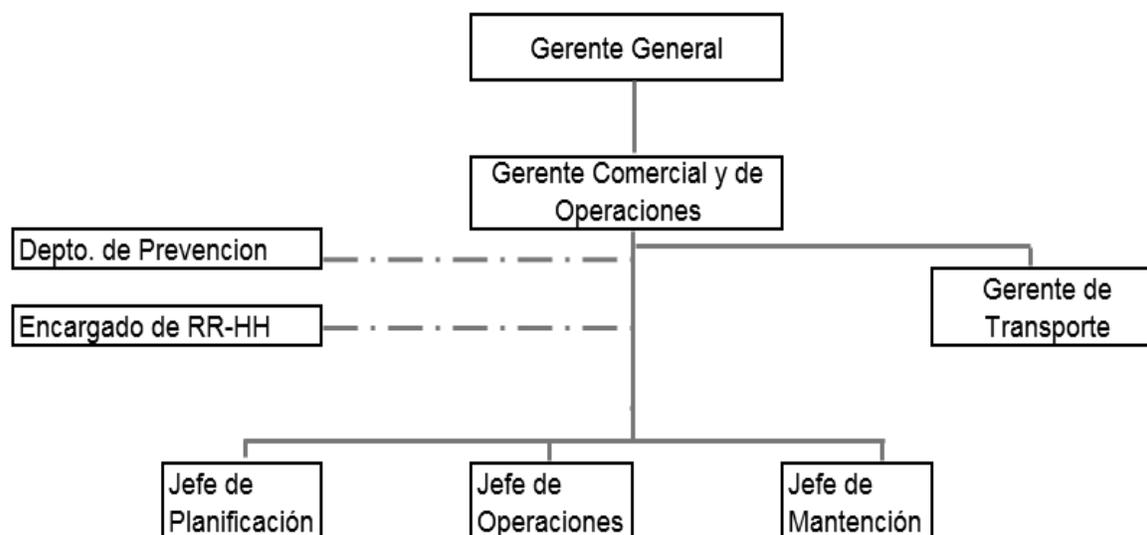
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Jefe Depto. de Prevención de Riesgos
<b>Dependencia Directa</b>	Gerencia Comercial y de Operaciones

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Identificar, evaluar y controlar los riesgos asociados a las actividades que se realizan en la empresa para dar cumplimiento legal y contractual.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE PREVENC. Y RIESGOS



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y asesorar acciones para dar cumplimiento a exigencias laborales.</li> <li>• Realizar inducciones laborales.</li> <li>• Coordinar y ejecutar actividades preventivas de seguridad.</li> <li>• Capacitaciones.</li> <li>• Visitas en terreno.</li> <li>• Inspecciones de trabajo seguro.</li> <li>• Realizar las sugerencias necesarias para el desarrollo de trabajo seguro.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes, manejo archivos de auditorías de terreno.</li> <li>• Documentación laboral.</li> <li>• Registro bitácoras de vehículo asignado.</li> <li>• Emisión de información y requerimientos de empresas mandantes.</li> <li>• Cumplimiento del programa SSO (Seguridad y Salud Ocupacional).</li> <li>• Emisión de informes a gerencia.</li> <li>• Emisión de informes a Achs, Dirección del Trabajo y Seremi con la confidencialidad pertinente.</li> <li>• Velar por cumplimiento de ley 20.123 con empresas terceras.</li> <li>• Rendir Gastos asociados a la labor.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
Trabajadores de la empresa en relación a la protección laboral.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
Equipos de radio comunicación Computadores Celular Camioneta y/o jeep Materiales de oficina, lápices, cuadernos, etc. Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa, bitácoras.

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.

Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Habilidades Sociales:</i></b>                      Capacidad para interrelacionarse, creando relaciones sociales y utilizando las estructuras formales e informales de la organización y su entorno, de modo de facilitar el logro de metas y objetivos.</p>	<p><b>N2: Trabaja para mejorar el ambiente.</b>                      Toma la iniciativa en las relaciones interpersonales, promueve las relaciones positivas, actuando para mejorar el ambiente de trabajo.</p>

<p><b>Adaptabilidad:</b></p> <p>Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N1:</b> Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.</p>
<p><b>Capacidad de Análisis:</b></p> <p>Habilidad de comparar y relacionar datos de diverso grado de abstracción, a partir de un patrón de relaciones causa-efecto, centrándose en la generación de conclusiones que guíen el actuar. Habilidad para discriminar lo esencial de lo accesorio respecto a un problema o situación.</p>	<p><b>N1: Hace análisis complejos.</b></p> <p>Descompone en sus componentes un proceso multidimensional, utilizando varias técnicas para identificar varias soluciones. Es capaz de establecer extensas cadenas de causa efecto.</p>

<p><b><i>Comunicación:</i></b></p> <p>Capacidad para expresar las ideas en forma verbal o no verbal y en situaciones individuales o grupales, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades de los oyentes, buscando allanar la obtención de resultados. Resulta asertivo, dando a conocer perspectivas y opiniones de la forma correcta y en el momento adecuado.</p>	<p><b>N1: Adecua su estilo de comunicación a la audiencia.</b> Estima el impacto que puede causar su estilo de comunicación y reconoce la modalidad más apropiada en relación a lo que desea expresar y al grupo receptor. Tiene un óptimo manejo del lenguaje verbal y no verbal.</p>
<p><b><i>Empatía:</i></b></p> <p>Capacidad de ponerse en el lugar de otros, viendo las cosas desde el punto de vista de los demás, además de entender los estados de ánimo y preocupaciones de los demás.</p>	<p><b>N1: Comprende asuntos subyacentes.</b> Entiende causas complejas de las actitudes, patrones conductuales o problemas subyacentes de los demás.</p>
<p><b><i>Planificación:</i></b></p> <p>Capacidad para determinar cursos de acción personal, previniendo, anticipando y diseñando estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales y específicos. Desarrollar un programa de trabajo con frases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlo en los plazos establecidos.</p>	<p><b>N2: Planifica y prioriza el trabajo en una perspectiva de mediano plazo.</b> Identifica los asuntos importantes en el medio plazo y en función de ello organiza el trabajo. Hace uso adecuado de su tiempo.</p>

<p><b><i>Tolerancia a la Frustración:</i></b> Capacidad de manejar las situaciones donde no se cumplen las expectativas o donde se evidencia rechazo, sin que esto afecte la actitud ante el trabajo, ni el logro de los objetivos.</p>	<p><b>N1: Percibe los fracasos como una oportunidad.</b> Acepta los fracasos sin dificultad, ya que los visualiza como nuevos desafíos u oportunidades que demandan nuevos aprendizajes. Es capaz de mantener una actitud positiva que motiva a los demás.</p>
<p><b><i>Trabajo en Equipo:</i></b> Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.</p>	<p><b>N1: Promueve el equipo.</b> Promueve un clima favorable y cooperativo. Protege la reputación del grupo con los extraños. Enfrenta los conflictos, animando a encontrar soluciones beneficiosas y se vuelve un referente para los demás miembros del equipo.</p>
<p><b><i>Trabajo Bajo Presión:</i></b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N2: Utiliza técnicas para manejar la ansiedad.</b> Utiliza técnicas específicas para el manejo de su ansiedad, sabe cuando utilizarlas por lo que su desempeño no se ve disminuido por la presión.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 26 años.
Nivel Educacional	Enseñanza Técnica Superior
Experiencia Necesaria de:	3 años en empresas forestales o de transporte.

Conocimientos específicos	Conocimientos técnicos sobre prevención de riesgos según ley 16.744. ISO 9001 y 14.001, Oshas 18.001 y experiencia en SGI. Registro SNS.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Jornadas continuadas de trabajo	X	-	-	-
Subir escaleras o bajar escaleras	X	-	-	-
Usar alargadores o triples	-	-	-	X
Presencia de obstáculos en el camino	-	-	X	-
Movimientos repetitivos	-	-	X	-
Ruidos	-	X	-	-

## 28.PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “OPERADOR DE TRITURADO”

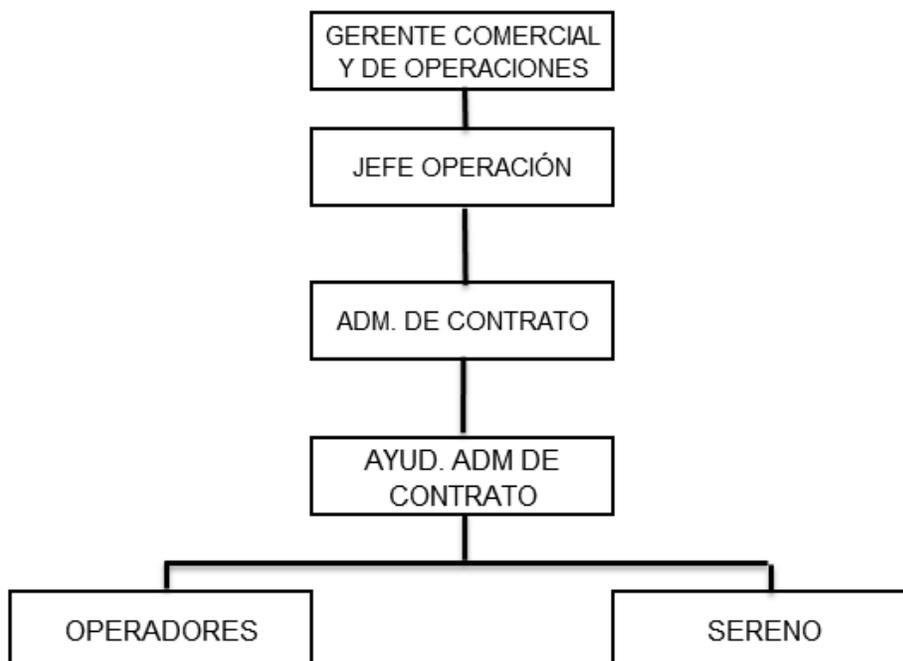
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Operador de Triturado – Excavadora y vehículo menor.
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de contrato
<b>Supervisión Directa</b>	Ayudante de Administrador de Contrato

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Triturar por medio de equipos especializados desechos forestales.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tareas principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar los equipos asignados.</li> <li>• Liderara su equipo interno en caso de ausencia del Administrador de contrato.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confección de guías de despacho de camiones.</li> <li>• Responsable del análisis de riesgo diario (ARD).</li> <li>• Responsable del análisis de riesgo al inicio de faena (ARIF).</li> <li>• Informe de producción diario (horas máquinas).</li> <li>• Llenado libros de asistencia.</li> <li>• Registro diario de las bitácoras de las reparaciones, materiales y observaciones (chequeo de maquinaria).</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

### **Responsabilidad sobre personal**

No tiene.

### **Responsabilidad sobre bienes**

Maquinarias a cargo (Triturador, excavadora)

Elementos de protección personal.

Repuestos

Materiales

Lubricantes

Vehículos

<p>Correcto uso de Guías de despacho timbradas</p> <p>Carpetas de documentación laboral</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa</p>
---

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.

Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Adaptabilidad:</i></b>                      Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N 3:</b> Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.</p>

<p><b>Capacidad de compromiso con la Organización:</b></p> <p>Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N3: Cumple los requerimientos descritos en su cargo.</b> Cumple con sus responsabilidades. Posee compromiso con las políticas de la organización, pero algunas veces presenta dificultades cuando se deben realizar tareas adicionales.</p>
<p><b>Efectividad de sus Recursos:</b></p> <p>Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N 3: Cumple los objetivos requeridos.</b> Alcanza los estándares y objetivos establecidos para su nivel de responsabilidades.</p>
<p><b>Iniciativa:</b></p> <p>Capacidad para imaginar y proponer iniciativas novedosas e innovadoras con los recursos que se dispone. Tendencia a sugerir y proponer nuevas ideas, y a tomar decisiones anticipadas frente a los hechos. Arriesgarse a soluciones novedosas y creativas, aun cuando ya estén definidos los objetivos a ser alcanzados.</p>	<p><b>N2: Busca soluciones y detecta oportunidades.</b> Ofrece soluciones alternativas. Crea oportunidades y minimiza problemas potenciales realizando esfuerzos nuevos (nuevo programa, etc.).</p>

<p><b><i>Orientación de Servicio al Cliente:</i></b>                  Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N 2: Mantiene comunicación clara con el cliente y asume responsabilidad.</b> Es capaz de monitorear la satisfacción del cliente y de proporcionar una atención grata. Busca necesidades subyacentes en sus clientes.</p>
<p><b><i>Perseverancia:</i></b>                  Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>
<p><b><i>Habilidades de Trabajo Bajo Presión:</i></b>                  Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N 3: Comparte información y participa pasivamente.</b> Intercambia información con los demás, acerca del proceso, aportando información útil y relevante. Cooperar pasivamente en las actividades y hace su parte del trabajo.</p>

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 21 años.
Nivel Educacional	Medio Técnico completo.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en desempeño operando equipos excavadoras, Maquinarias Komatsu, CBI, o similares. Deseable lectura de mapas y mecánica.

Conocimientos específicos	Licencia clase D.
Otros requeridos	Licencia de Conducir clase B Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	X	-	-	-
Presencia de roedores	X	-	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	X	-	-	-
Ruido	X	-	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	X	-	-
Afecciones alérgicas	-	X	-	-

## 29. PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “OPERADOR DE SKIDDER y VEHICULO MENOR”

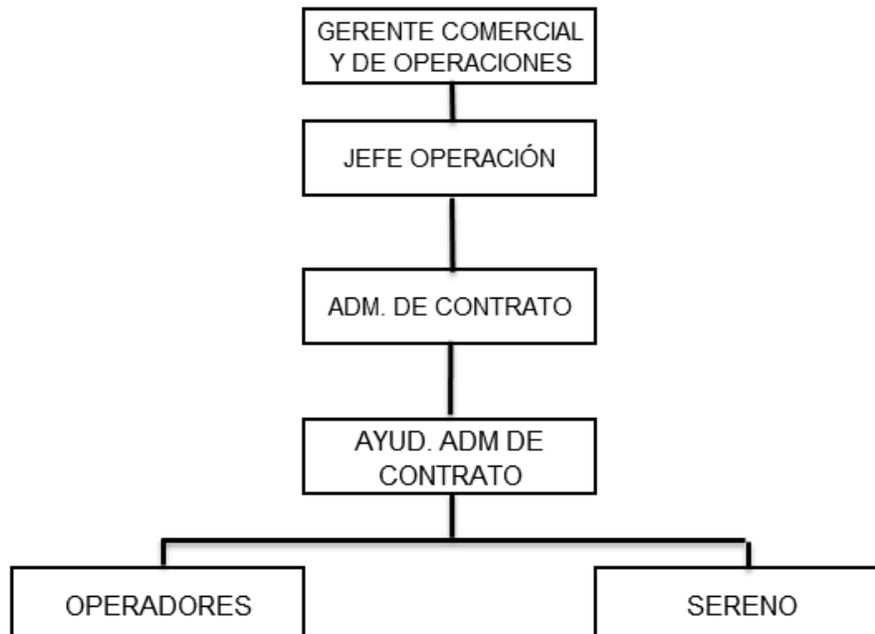
### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Operador de Skidder y de vehículo menor.
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de contrato
<b>Supervisión Directa</b>	Ayudante de jefe de contrato

### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Complementar las faenas operativas que permitan dar continuidad a la labor de acopio y triturado.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las gravillas y fajas.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar señaléticas.</li> <li>Planificar líneas de saca.</li> <li>Llenado libros de asistencia.</li> <li>Realizar análisis de riesgo diario (ARD).</li> <li>Registro diario de las bitácoras de las reparaciones, materiales y observaciones.</li> <li>Informar a la central radial Horómetros de maquinarias.</li> <li>Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Maquinarias a cargo (Skidder) co-responsable de los demás equipos en faena.</p> <p>Elementos de protección personal.</p> <p>Repuestos.</p> <p>Materiales.</p> <p>Lubricantes.</p> <p>Vehículos.</p> <p>Correcto uso de Guías de despacho timbradas.</p> <p>Carpetas de documentación laboral.</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa.</p>

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Adaptabilidad:</i></b>                      Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N 3:</b> Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.</p>
<p><b><i>Capacidad de compromiso con la Organización:</i></b>                      Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N3: Cumple los requerimientos descritos en su cargo.</b> Cumple con sus responsabilidades. Posee compromiso con las políticas de la organización, pero algunas veces presenta dificultades cuando se deben realizar tareas adicionales.</p>

<p><b>Efectividad de sus Recursos:</b> Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N 3: Cumple los objetivos requeridos.</b> Alcanza los estándares y objetivos establecidos para su nivel de responsabilidades.</p>
<p><b>Iniciativa:</b> Capacidad para imaginar y proponer iniciativas novedosas e innovadoras con los recursos que se dispone. Tendencia a sugerir y proponer nuevas ideas, y a tomar decisiones anticipadas frente a los hechos. Arriesgarse a soluciones novedosas y creativas, aun cuando ya estén definidos los objetivos a ser alcanzados.</p>	<p><b>N2: Busca soluciones y detecta oportunidades.</b> Ofrece soluciones alternativas. Crea oportunidades y minimiza problemas potenciales realizando esfuerzos nuevos (nuevo programa, etc.).</p>
<p><b>Orientación de Servicio al Cliente:</b> Detectar, resolver y satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, dentro de los plazos estipulados para esto.</p>	<p><b>N 2: Mantiene comunicación clara con el cliente y asume responsabilidad.</b> Es capaz de monitorear la satisfacción del cliente y de proporcionar una atención grata. Busca necesidades subyacentes en sus clientes.</p>
<p><b>Perseverancia:</b> Capacidad de mantener los esfuerzos para lograr un objetivo. Termina lo que se comienza, actuando con responsabilidad en lo comprometido.</p>	<p><b>N 2: Mantener una postura optimista,</b> logrando cumplir los objetivos, aún si eso le demanda una mayor carga de trabajo.</p>

<p><b>Habilidades de Trabajo Bajo Presión:</b> Desempeñarse de manera estable bajo condiciones de presión o ambigüedad. Utilizar estrategias para superar los eventos estresantes, manteniendo un actuar constante.</p>	<p><b>N 3: Comparte información y participa pasivamente.</b> Intercambia información con los demás, acerca del proceso, aportando información útil y relevante. Cooperar pasivamente en las actividades y hace su parte del trabajo.</p>
---	--

### COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 21 años.
Nivel Educativo	Medio Técnico completo.
Experiencia	Deseable 2 años de experiencia en desempeño operando equipos skidder, Maquinarias Komatsu, CBI, o similares. Deseable lectura de mapas y mecánica.
Conocimientos específicos	Licencia clase D.
Otros requeridos	Licencia de Conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	X	-	-	-
Presencia de roedores	X	-	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	X	-	-	-
Ruido	X	-	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	X	-	-
Afecciones alérgicas	-	X	-	-

### 30.PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “SERENO”

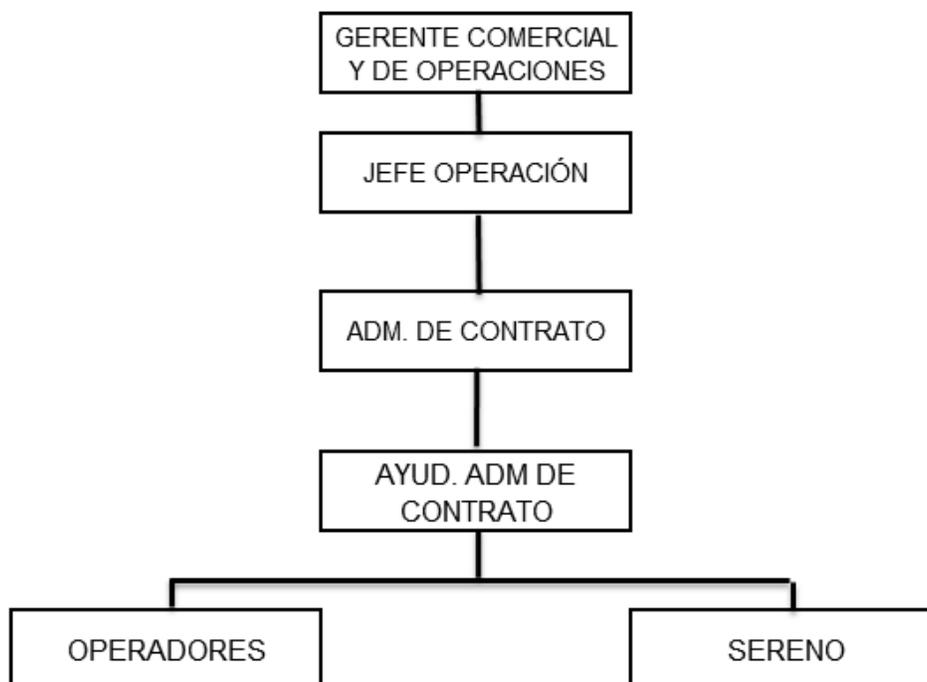
#### A) IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Sereno.
<b>Dependencia Directa</b>	Jefe de contrato
<b>Supervisión Directa</b>	Ayudante de jefe de contrato

#### RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO

<b>Objetivo del Cargo</b>
Vigilancia de equipos en faena.

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rondar y Vigilar equipos de la empresa en predios.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y reportar anomalías.</li> <li>• Llenado libros de asistencia.</li> <li>• Asistencia a reuniones de planificación de trabajo.</li> </ul>

<b>Responsabilidad sobre personal</b>
No tiene.

<b>Responsabilidad sobre bienes</b>
<p>Maquinarias a cargo Skidders, Trituradores, Excavadoras presentes en la faena.</p> <p>Elementos de protección personal.</p> <p>Repuestos.</p> <p>Materiales.</p> <p>Lubricantes.</p> <p>Vehículos.</p> <p>Carpeta de documentación laboral.</p> <p>Manejo de materiales de comunicación interna de la empresa.</p>

## C) UNIDADES DE COMPETENCIA

## COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES

Competencia	Descripción
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación al cliente.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.
Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.
Adaptabilidad al Cambio	Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b><i>Adaptabilidad:</i></b>                      Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>	<p><b>N2:</b> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.</p>
<p><b><i>Capacidad de Auto motivación:</i></b>                      Manifestar motivación e interés por las actividades comprendidas por el cargo.</p>	<p><b>N2: Manifiesta una motivación explícita por el área.</b> Expresa gran interés por el trabajo y por el área en su conjunto.</p>
<p><b><i>Efectividad de sus Recursos:</i></b>                      Capacidad para cumplir objetivos y alcanzar metas, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y de tiempo disponibles.</p>	<p><b>N2: Alcanza las metas utilizando el mínimo de recursos disponibles.</b>                      Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos</p>

<p><b>Orientación al Logro:</b> Capacidad para encaminar la propia actividad hacia la consecución de objetivos, actuando con energía e interés para alcanzar metas y estándares de resultado.</p>	<p><b>N3: Trabaja para alcanzar los estándares propuestos externamente.</b> Trabaja para lograr las metas propuestas por el grupo o la administración.</p>
<p><b>Tolerancia a la Frustración:</b> Capacidad de manejar las situaciones donde no se cumplen las expectativas o donde se evidencia rechazo, sin que esto afecte la actitud ante el trabajo, ni el logro de los objetivos.</p>	<p><b>N 1: Percibe los fracasos como una oportunidad.</b> Acepta los fracasos sin dificultad, ya que los visualiza como nuevos desafíos u oportunidades que demandan nuevos aprendizajes. Es capaz de mantener una actitud positiva que motiva a los demás.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Mayor de 18 años.
Nivel Educacional	Medio Técnico completo.
Experiencia	Deseable 1 años de experiencia en tareas similares.
Conocimientos específicos	---
Otros requeridos	Licencia de Conducir clase B Salud compatible con el cargo.

**D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO**

<b>Riesgos</b>	<b>Permanente</b>	<b>Frecuente</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Esporádico</b>
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	X	-	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	X	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	X	-	-	-
Trabajos con elementos cortantes	X	-	-	-
Radiación ultravioleta	X	-	-	-
Presencia de roedores	X	-	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	X	-	-	-
Ruido	X	-	-	-
Exposición a sustancias tóxicas	-	X	-	-
Afecciones alérgicas	-	X	-	-

**31.PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS “SUPERVISOR DE TRANSPORTE”.**

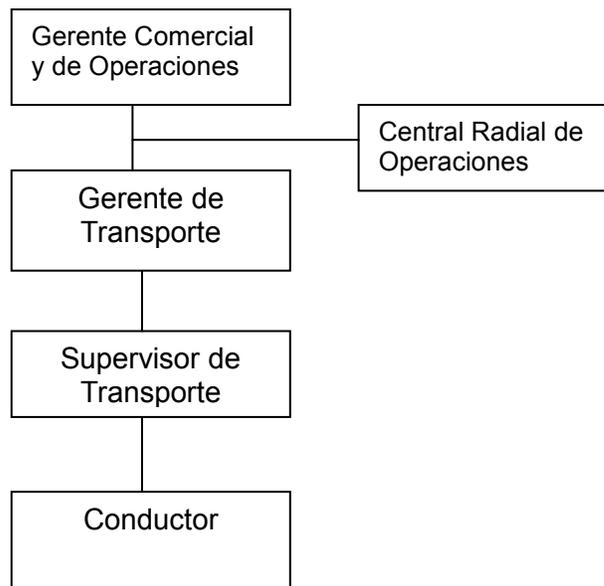
**A) IDENTIFICACION DEL PUESTO**

<b>Nombre</b>	Supervisor de Transporte
<b>Dependencia Directa</b>	Gerente de Transporte
<b>Supervisión Directa</b>	Gerente de Transporte

**RESPONSABILIDADES Y OBJETIVOS PRINCIPALES DEL CARGO**

<b>Objetivo del Cargo</b>
Apoyar el desarrollo del área de transporte por el desarrollo, obtención de resultados y el involucramiento de las personas.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TRANSPORTE**



## B) DESCRIPCION SUMARIA DEL PUESTO

<b>Tarea principal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y velar por el funcionamiento de las líneas productivas de transporte.</li> </ul>	
<b>Tareas secundarias</b>	
Apoyo de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar móviles para faenas.</li> <li>• Trasladar insumos desde y hacia las faenas.</li> <li>• Llenado y entrega de bitácoras y guías de combustible.</li> <li>• Emitir un informe con los rendimientos de neumáticos y combustible.</li> <li>• Supervisar en terreno el buen uso de los elementos de protección personal, así como el uso de carpetas laborales de los conductores.</li> <li>• Entregar a cada trabajador fondos a rendir para sus operaciones como recolectar los respaldos de gastos.</li> <li>• Supervisar el estado de los móviles.</li> <li>• Coordinar la entra de vehículos en taller para su reparación.</li> <li>• Fondos a rendir de operaciones.</li> </ul>

### **Responsabilidad sobre personal**

Conductores.

### **Responsabilidad sobre bienes**

Computador.

Escritorio.

Art. De oficina.  
 Responsable de títulos monetarios (fondos a rendir).  
 Responsable del manejo de materiales de comunicación interna de la empresa  
 (Contratos, libretas de conducción, documentos timbrados, otros).

**C) UNIDADES DE COMPETENCIA**

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES o CARDINALES**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Orientación a resultados.	Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, fijándose metas tendientes al logro.
Trabajo en Equipo.	Capacidad de integrarse a grupos de trabajo y orientarse a la consecución de objetivos y metas comunes que contribuyan al logro organizacional.
Orientación y compromiso de servicio.	Orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización, de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.
Capacidad de emprendimiento.	Capacidad de mantener una actitud hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.

Flexibilidad y Respeto.	Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado por el entorno natural circundante.
Enfoque de la organización desde la perspectiva Sistémica.	Capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.

**COMPETENCIAS INDIVIDUALES:**

<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>
<p><b>Atención a los Detalles:</b>                      Detecta detalles críticos de su trabajo, estableciendo procedimientos para verificar con precisión los procesos y las tareas a realizar.</p>	<p><b>N1: Desarrolla procedimientos para verificar procesos.</b> Entiende el funcionamiento de cada aspecto involucrado en el proceso y es capaz de introducir mecanismos para verificar la precisión de los mismos y detectar mejoras.</p>
<p><b>Búsqueda de Información:</b>                      Capacidad de recurrir a diferentes fuentes para obtener información relevante, y de integrar los datos obtenidos. Mantener disposición y actitud abierta ante nuevos conocimientos y tendencias en el área de competencia.</p>	<p><b>N1: Usa sus propios sistemas e involucra a otros.</b> Ha establecido sistemas y hábitos personales para obtener información. Utiliza redes formales e informales para obtener información relevante para el trabajo. Logra involucrar a otros que normalmente no lo estarían y hace que ellos busquen también información.</p>

<p><b>Capacidad de compromiso:</b>                  Alinear los intereses personales y las propias conductas, con las necesidades, metas, características y objetivos de la organización. El 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.</p>	<p><b>N2: Está siempre disponible para realizar esfuerzos adicionales.</b>                  Muestra un alto compromiso con las directrices de la organización, por lo que se demuestra siempre dispuesto a tomar responsabilidades que van más allá de las habituales.</p>
<p><b>Organización:</b>                  Mantener un actuar ordenado, estructurado y metódico, distribuyendo adecuada y convenientemente las etapas o componentes de un proceso de trabajo. Maximizar el uso de los recursos de acuerdo a criterios de prioridad, disponibilidad y cercanía a los objetivos o metas.                  Hacer uso eficiente del tiempo, distinguiendo entre lo urgente y lo importante</p>	<p><b>N1: Organiza su trabajo asegurando optimizar recursos.</b> Evalúa su trabajo en función de aquello que puede ser mejorado y buscando modos de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles, por lo que establece prioridades, fija metas y objetivos para sí mismo.</p>
<p><b>Preocupación por la calidad:</b>                  Mantener una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, buscando que estos se correspondan con los requerimientos de los clientes.</p>	<p><b>N3: Se preocupa por prestar óptimos servicios.</b> Se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.</p>

## COMPETENCIAS BASICAS

Rango de edad	Deseable mayor de 25 años.
Nivel Educacional	Enseñanza técnico profesional superior área de logística.
Experiencia	Deseable más de 3 años en actividades similares.
Conocimientos específicos	Conocimientos nivel usuario en office, Nociones mecánicas.
Otros requeridos	Residencia en Los Ángeles o sus alrededores. Licencia de conducir clase B. Salud compatible con el cargo.

## D) RIESGOS ASOCIADOS AL CARGO

Riesgos	Permanente	Frecuente	Ocasional	Esporádico
Trabajos en terreno	X	-	-	-
Proyección de partículas	-	X	-	-
Trabajos eléctricos	-	-	-	-
Uso de elementos de seguridad	X	-	-	-
Trabajos repetitivos	-	-	X	-
Trabajos en Altura	-	-	X	-
Trabajos con sustancias inflamables	-	-	X	-
Trabajos con elementos cortantes	-	-	X	-

Radiación ultravioleta	-	X	-	-
Presencia de roedores	-	X	-	-
Pieza o equipo a alta temperatura	-	-	-	-
Ruido	-	-	X	
Exposición a sustancias tóxicas	-	-	-	X

#### **4.- PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

A partir del proceso de análisis de las funciones de cada cargo se identificaron las competencias lo que da paso a la creación de un mecanismo de evaluación del desempeño, que contribuya a la alineación de los objetivos personales hacia los objetivos de la empresa (misión y visión), logrando esto a través de los resultados que se obtengan de ella, pues se espera determinar las debilidades a superar y fortalezas a mantener en el tiempo.

Analizadas las alternativas de evaluación, se determina el uso de la evaluación del desempeño en 360° para los niveles ejecutivos y de 180° en los niveles operativos, esto en función de el diccionario por competencias elaborado para ser empleado en todos los cargos de la empresa tanto ejecutivos como operativos. La evaluación pretende recopilar información considerando la opinión integral de los trabajadores así como de los jefes y pares, de tal modo de hacerla más participativa e integral, disipando juicios arbitrarios o minimizar el impacto negativo de un solo sector de la empresa, como lo puede ser la relación jefe subordinado. Esta evaluación en sus primeras instancias, se espera poder realizar con personal externo de la empresa, para reducir la ansiedad que puede provocar este tipo de intervención, de tal modo además pueda contribuir a la confianza en la objetividad de los resultados para la tranquilidad del personal, dado que será la primera vez en que estos procesos administrativos han sido aplicados al interior de la organización.

La evaluación, se espera aplicarla inicialmente a nivel ejecutivo, esto dado que, es el área interna más prioritaria de mejorar, porque en este nivel se toma la mayor cantidad de decisiones que impactan directamente en la producción de las personas y de la empresa, para luego expandirla hasta los niveles operativos.

Para el desarrollo de esta evaluación (Lara, Mora, Morales y Galán 2010), nos indica que se necesitará realizar una inducción para la aplicación, de tal modo que los participantes comprendan el proceso. Por otro lado habrá que estar atento a detectar inconvenientes tales como ausencias del personal, tiempo, demora en la entrega de cuestionarios, entre otros.

Esta evaluación se aplicará cada 12 meses, luego se determinarán las medidas a seguir, todo ello con un cuidadoso seguimiento que permitirá la mejora en las competencias.

#### **4.1.- Instrumento.**

El instrumento elaborado en función del diccionario de competencias transversal se compone en 4 partes:

##### Parte 1:

Contiene los datos individuales del evaluado, identificando además, qué relación tiene el evaluador con el evaluado y la fecha de la aplicación del test. Esta evaluación se ha decidido aplicar de modo anónimo esperando poder evitar posible sesgos ocasionados por esta intervención. Por otra parte, los resultados que esta evaluación arrojará serán confidenciales y en ningún caso deben ser divulgados, ni conocidos por ninguna persona dentro o fuera de la organización, Alles (2002), es por ello que en este trabajo no se hará mención a los nombres de los trabajadores.

##### Parte 2:

La segunda parte busca evaluar las competencias de gestión inherentes al cargo y las funciones a desarrollar. En esta sección se define cada una de las competencias a modo de recordatorio, las cuales serán medidas con una calificación del 1 al 5, donde 1 equivale a un desempeño **deficiente** de la

competencia y 5 es **excelente**; esto se convertirá y procesará con una escala likert.

#### Parte 3:

Luego en la tercera parte se consulta por las competencias transversales de la organización, resultantes del análisis de las funciones, las cuales los evaluadores deberán indicar si están presentes y en qué nivel, evaluando bajo el mismo concepto de calificación del 1 al 5 donde 1 equivale a un desempeño **deficiente** de la competencia y 5 es **excelente**, traspasando los datos para ser evaluados mediante una escala tipo likert.

#### Parte 4:

Por último, con el fin de recolectar mayor información y esperando lograr una mejor retroalimentación, a petición de la empresa se incorpora unas breves preguntas con el fin lo que permitirá ahondar en las respuestas emitidas en la evaluación.

Esta evaluación se aplicará igualmente para todos los cargos al interior de la organización, no habrán diferenciaciones entre niveles ejecutivos ni operativos, esto dado que se ha desarrollado el diccionario por competencias, de modo tal, que éste contempla según sus niveles las características necesarias para el desarrollo de las funciones contempladas en la descripción de cargo.

A continuación se presenta la evaluación de desempeño para el cargo de “Administrador de Contrato”.

Primera parte:

<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS – 360°</b>	
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>	
Nombre : _____	Fecha: _____
Puesto : _____	
Relación con el evaluado: JEFE INMEDIATO	<input type="text"/>
COLEGA	<input type="text"/>
CLIENTE INTERNO	<input type="text"/>

Segunda Parte:

	ASPECTO EVALUADO	CALIFICACION				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<b>Competencias de Gestión</b>	<b>Capacidad de Control y Gestión:</b> incentiva a los demás a incorporar revisiones periódicas a los procedimientos existentes bajo el propósito de lograr un mejoramiento continuo de los procesos en su conjunto.					
	<b>Trabajo en Equipo:</b> Promueve un clima favorable y cooperativo. Protege la reputación del grupo con los extraños. Enfrenta los conflictos, animando a encontrar soluciones beneficiosas y se vuelve un referente para los demás miembros del grupo.					
	<b>Efectividad de sus Recursos:</b> Logra objetivos, procurando hacerlo en el menor tiempo posible y utilizando el mínimo de los recursos.					
	<b>Liderezgo:</b> Cuida y protege al grupo, defiende su reputación, se asegura de obtener los recursos necesarios para el buen desempeño del mismo. Está atento a las necesidades del equipo.					

	<b>Planificación:</b> Se preocupa de prestar óptimos servicios, se preocupa por realizar su trabajo del mejor modo posible, ya que reconoce que esto implica prestar servicios de mejor calidad.					
	<b>Resolución de Problemas:</b> Analiza varias soluciones e identifica las más atingentes. Comprende las variables involucradas y es capaz de identificar entre las distintas alternativas, aquella más adecuada.					
	<b>Preocupación por la Calidad:</b> Introduce mejoras, realiza acciones específicas tendientes a mejorar aquellos aspectos que proporcionarán un servicio de mejor calidad.					

Tercera parte:

		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Competencias Transversales	<b>Adaptabilidad al Cambio:</b> Demuestra capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios en forma positiva y constructiva.					
	<b>Capacidad de Emprendimiento:</b> demuestra orientar los intereses personales hacia un interés de superación profesional, colaborando de este modo con el desarrollo de la organización.					
	<b>Enfoque de la Organización desde la perspectiva sistémica (integridad):</b> Demuestra tener la capacidad de observar la organización de manera integrativa, dando realce a los clientes, enfocándose en la imagen proyectada al mercado.					
	<b>Flexibilidad y Respeto:</b> Mantener una actitud de tolerancia hacia las opiniones y necesidades de otros, así como el cuidado del entorno natural circundante.					
	<b>Orientación a los Resultados:</b> Mantiene una actitud y preocupación constante por los atributos y características de los productos o servicios entregados, atentos a la higiene, orden y seguridad durante el proceso.					

<p><b>Orientación al Cliente:</b> Demuestra orientar los intereses personales y las propias conductas hacia los objetivos de prestación de servicios de la organización de manera de otorgar confiabilidad a los clientes.</p>					
--	--	--	--	--	--

Cuarta parte:

Indique alguna(s) fortaleza(s) y debilidad(es) particulares sobre la persona en referencia:

Fortalezas	
Debilidades	

¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

--

#### **4.2.- Interpretación de los informes de evaluación para la retroalimentación.**

El objetivo que tienen los informes es dar a conocer los resultados a los jefes y trabajadores del proceso de evaluación realizado. Será necesario desarrollar un informe consolidado, sin dejar de lado que al tabular los datos obtenidos deberá ser determinada la confiabilidad y consistencia de los datos, ocupando índices, como el Alpha de Cronbach (Lara, Mora, Morales y Galán 2010).

La tabulación de datos y su presentación a través de gráficos facilitarán la interpretación de la información, para lograr obtener una visión completa de los puntos fuertes y áreas a mejorar. Además será necesario para efectos visuales el comparativo de los resultados versus el perfil esperado del candidato.

Igualmente relevante será determinar las medidas a tomar que contribuyan a mejorar y/o mantener las competencias detectadas en las personas que componen la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

## 5. CONCLUSIONES

- El concepto competencias, ha sido objeto de múltiples definiciones lo cual genera un poco de confusión, lo que se observa en publicaciones como en el manejo que se tiene sobre el concepto por los autores citados, en donde son consideradas como sinónimos de aptitudes o habilidades. Las competencias son observables en la realidad del trabajo, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, son más bien un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.
- El perfil de competencias de un puesto determinado supone la definición de las competencias genéricas, específicas, su nivel de importancia, su conformación de acuerdo con el puesto a ocupar y con la misión, las funciones, las metas y los objetivos de trabajo.
- Las competencias sirven como elemento integrador entre la estrategia del negocio y las prácticas de recursos humanos, sin embargo para lograr esta interacción es fundamental que la empresa sea capaz de reflexionar sobre el mejor modo de prepararse para el futuro.
- Adoptar el modelo de gestión basado en competencias requiere de una inversión de tiempo y esfuerzo, pero estará bien recompensada porque conduce a tomar las decisiones más acertadas en el proceso de contratación. Después de haber seleccionado a alguien, las competencias organizacionales continúan siendo útiles a la hora de establecer metas, diseñar nuevas contrataciones, identificar áreas de desarrollo profesional y tomar decisiones apropiadas sobre futuras promociones y aumentos salariales. Estos factores conducen al aumento de compromiso y retención del empleado, las dos claves principales de organizaciones con éxito.

- En la práctica resulta complejo en ocasiones determinar las características blandas de las competencias, puesto que se requiere orientación específica de profesionales del área de la psicología, para implementar mecanismos más certeros que permitan medir y validar las competencias. Se torna necesario realizar este proceso en conjunto con la gerencia, pues permite obtener la visión de lo que ésta espera de sus colaboradores, en relación a las actividades no solo operativas de la labor, sino más bien de las funciones en pos de un objetivo organizacional.
- La gerencia de la empresa ha visto en forma escéptica en años anteriores los temas relacionados con los recursos humanos, clima organizacional, estrategias de cambio; hoy está dando sus primeros pasos, al formalizar sus procesos, y espera contribuyan a alcanzar de forma más organizada sus objetivos, sin embargo, este tipo de intervenciones deben ser expuestas a la gerencia de un modo práctico, mostrando lo que se puede alcanzar y cuál será su utilidad, es decir siempre demostrado bajo un ratio medible que contribuya a la sustentabilidad y rentabilidad de ésta.
- El diccionario de competencias se elaboró genéricamente, fusionando los niveles operativos con los niveles ejecutivos y gerenciales, para facilitar la implantación de este primer sistema formal de recursos humanos, pero manteniendo según los distintos niveles las características esperables de las competencias, lo cual facilita la posterior evaluación haciéndola más rápida de trabajar, sin embargo requiere de gran dedicación lograr definiciones adecuadas a los requerimientos esperados.
- El perfil de cargo es una buena herramienta a la hora de contratar personal, pues están claramente descritas los objetivos y características buscados logrando tener una mirada más objetiva al momento de seleccionar un

nuevo colaborador.

- Existe gran cantidad de material y autores que se refieren a la evaluación del desempeño, sin embargo no existen recetas que den la solución a las necesidades de la empresa, por ende se debe realizar un trabajo de análisis y adaptación para entregar las mejores herramientas adecuadas a los objetivos que son requeridos.
- La aplicación inicial del modelo de evaluación del desempeño puede ser usado como un diagnóstico, a partir del cual se pueden realizar intervenciones en el desarrollo de cada una de las competencias en momentos y situaciones determinadas que viva la empresa.
- La evaluación de desempeño, es una buena herramienta que permite avanzar y desarrollar nuevas estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, sin embargo se debe tener presente que para su desarrollo, es básico la confección de los perfiles de cargo que deben estar orientados hacia el cómo y qué se quiere evaluar, es decir, debe existir coherencia entre el mecanismo y el objetivo que este se espera lograr.
- La evaluación desarrollada mostrará las fortalezas y áreas a mejorar, respecto a las competencias que necesita para realizar las funciones asignadas, de tal forma de permitir que el trabajador crezca en conjunto con la organización, permitiéndole a este aumentar sus oportunidades al interior de la misma. Sin embargo el proceso de evaluación del desempeño requiere asertividad al momento de difundirlo, pues se crea bastante ansiedad en todos los niveles de la empresa, ya que en primera instancia es percibido por los trabajadores como un método de sanción (que puede terminar en un despido) y no de oportunidad, lo que crea barreras al momento de establecer espacios para su aplicación, lo que además puede

llevar al sesgo en las respuestas entregadas en la evaluación; por lo tanto, se debe dejar bien en claro el objetivo que la evaluación perseguirá. Es por esto que se debe en este caso tratar de aplicar la evaluación con personal externo, de tal modo de disipar los rumores de favoritismo u otros, tratando de dar señales de neutralidad y transparencia en el proceso, se trata de generar confianzas.

- Efectuar el desarrollo de los perfiles por competencia y su propuesta de evaluación, implica un trabajo que conlleva la inversión de tiempo y recursos económicos, el cual además implica tratar con barreras culturales al interior de la empresa, por lo cual, se debe estar atento al como tratar el cambio organizacional. Luego es importante estar atento, aun en empresas pequeñas, medianas o grandes existe escepticismo de los resultados, o si estos mecanismos de control pueden servir para mejorar sus recursos y optimizar los costos.
- Realizar la práctica y el ejercicio de implementar un sistema de recursos humanos, requiere tener una buena tabulación de datos de la evaluación del desempeño, además necesita desarrollar planes de acción tendientes a corregir e incentivar los resultados, de lo contrario no tendrá efectos la mera aplicación de estos cuestionarios, por ende será de vital importancia realizar los seguimientos necesarios en forma personal la evolución de las competencias requeridas en cada cargo de trabajo.
- El trabajo por competencias requiere un decidido apoyo de los niveles gerenciales, teniendo en cuenta que se deben revisar aspectos del diseño organizacional, manejo de recursos, estrategias de gestión; los resultados que se obtengan dependerán de en gran medida de los objetivos que ellos deseen obtener.

- En el desarrollo de los perfiles por competencias, se logró analizar a través de los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar, los modelos de gestión por competencias, identificando así el más adecuado a las necesidades imperantes, y del que se espera, contribuya a detectar y alinear las competencias individuales hacia los objetivos organizacionales. Las que serán medidas a través de la evaluación del desempeño para determinar el estado de las fortalezas y/o debilidades a mejorar de los recursos humanos en sus distintas áreas, para el logro de los objetivos de la organización.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2002). Gestión por competencias: El diccionario (2ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2003). Elija al mejor: Como entrevistar por competencias (2ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2005). Desempeño por competencia: Evaluación 360° (3ª. Reimpresión). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias (7ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2006). Selección por Competencias. (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Blanco J. y Maya J. (2005). Fundamentos de la Salud Pública (2ª. Ed.). Medellín, Colombia: CBI.
- Boyatzis, R. (1982). Administración de la competencia: un modelo eficaz para la administración. New York, U.S.A.: John Wiley y Sons.
- Byars L. y Rue L. (1996). Gestión de Recursos Humanos, (1ª Traducción) Madrid, España: Irwin.
- Cardona P. y Chinchilla N. (1999). Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas, *Harvard deusto business review* 89 pp10-19.
- Cardozo H. (2007). Gestión Empresarial del sector solidario. (1ª. Ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.

- Catalano A., Ovolio S. y Sladogna M. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. (1ª. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1995). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.
- Ernst y Young (1998). Manual del director de recursos humanos. Madrid, España: Cinco Días.
- Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Revista Estudios Gerenciales* 96, Pág. 40. Extraído el 15 de marzo, 2013, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Lara L., Moras C., Morales L., Galán J. (2010). Aplicación de la evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica. *Revista Ingeniería Industrial*. Volumen 4. Extraído el 27 de febrero, 2013, de <http://academiajournals.com/downloads/Lara10.pdf>
- Martens, L. (1996). Competencia laboral, sistemas de seguimientos y modelos. (1ª Ed.). Montevideo, Uruguay: Polform.
- Leyy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias: Cómo utilizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona, España: Gestión 2000. Extraído el 12 de diciembre 2012 en: <http://www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/257.pdf>
- Lira, C. (2005). Gestión por competencias, fundamentos y bases para su implantación. Tesis no publicada, Universidad de Los Lagos, Chile. Extraída el 15 de febrero, 2013 de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist Review*, 28, 1.14. Extraído el 15 de marzo 2013 de <http://www.lichaoping.com/wp-content/ap7301001.pdf>
- Palomo (2008). El perfil del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comuna de Madrid. Madrid, España: Esic.
- Pérez, J. (1998). Liderazgo y ética en la dirección de empresas, La nueva empresa del siglo XXI. Bilbao, España: Deusto.
- Puchol, L. (2000). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos. (6ª. Ed.). Madrid España: Buenos Aires.
- Rodríguez N. La medición de las competencias. Recuperado el 16 de febrero, 2013, del sitio Web de Psico Consult C.A. de: [http://www.psycoconsult.com/download/cdt\\_91.pdf](http://www.psycoconsult.com/download/cdt_91.pdf)
- Sánchez J. y Calderón V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista Pensamiento y Gestión* N°32. Universidad del Norte 54-82, 2012. Extraído el 25 de enero, 2013, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a04.pdf>
- Sastre M. y Aguilar E. (2003), Dirección de Recursos Humanos, (1ª. Ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). Competencia en el trabajo: Modelo para un rendimiento superior. New York, U.S.A.: John Wiley & Sons
- Tobón, S., Pimienta, J., García, F., (2010). Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias. (1ª. Ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo, Uruguay: Ilo Cinterfor.

- Vásquez J. (2007). Modernas estrategias para la enseñanza. México: Euroméxico.
- [www.chilevalora.cl](http://www.chilevalora.cl), Recuperado el 20 de enero 2013.

## **CAPITULO IV**

### **ANEXOS**

**ANEXO 1**

**Entrevista de Descripción de puesto**

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGO

**I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto :

Dependencia Directa :

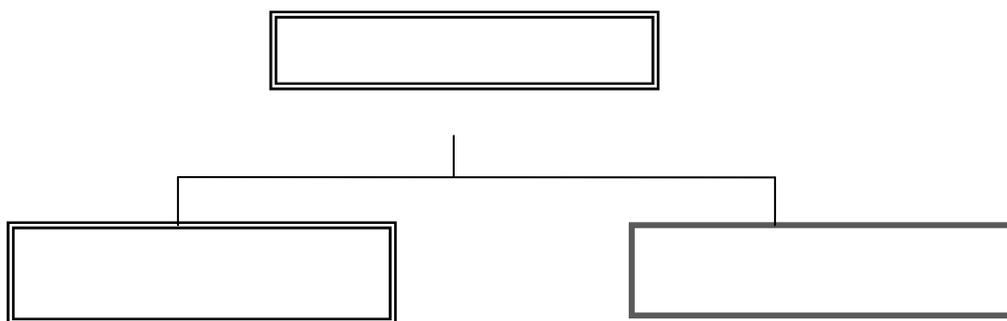
Supervisión Directa :

Antigüedad de Servicio:

Fecha de Aplicación :

Objetivo del cargo:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**II. DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL PUESTO**

1. Mencione las Principales Tareas que realiza en el puesto

Tarea Principal

--

2. Mencione las Tareas Secundarias que realiza en el puesto

Tareas Secundarias

3. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo?  
Menciónelas

Responsabilidad			Menciónelas
	Si	No	
Responsabilidad sobre bienes			
Uso de materiales			
Responsabilidad sobre el tratamiento de información (tipos de informe)			
Supervisión del trabajo de otras personas			
Manejo de dinero,			

títulos o documentos a fines			
Responsabilidad en contacto con cliente externos			

4. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables, esenciales o no necesarias para el desempeño del cargo?

Características	No Necesaria	Deseable	Esencial
Adaptabilidad a los cambios			
Atención da los Detalles			
Autonomía			
Búsqueda de Información			
Capacidad de Análisis			
Capacidad de Automotivación			
Capacidad de Control y Gestión			
Capacidad de Gestión Comercial			
Capacidad de compromiso			
Comunicación			
Empatía			
Flexibilidad			
Habilidades Sociales			
Iniciativa			
Liderazgo			
Negociación			
Organización			

Orientación al Logro			
Orientación de Servicio al Cliente			
Perseverancia			
Persuasión			
Planificación			
Preocupación por la calidad			
Resolución de Problemas			
Tolerancia a la frustración			
Capacidad de formar equipos de trabajo			
Trabajo Bajo Presión			
Visión Estratégica			

5. ¿Qué tipo de conocimientos y/o licencias debe poseer para desempeñar su cargo?

Descripción de conocimientos

6. ¿A qué tipo de reuniones asiste y con que frecuencia?

---



---



---

7. ¿Qué tipos de informes prepara, y cada cuánto tiempo?

---

---

---

8. ¿Con qué áreas de trabajo establece una mayor relación?

---

---

9. ¿Realiza algún esfuerzo físico necesario? Fundamente se respuesta

---

---

10. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares?.

Necesario:	Deseable:	A lo menos 1 año:
No Necesaria:		Entre 1 y 3 años :
		Más de 3 años :

11. ¿En el puesto que desempeña se ve sometido a presiones laborales especiales?

Permanentemente \_\_\_      A veces \_\_\_      Rara Vez \_\_\_      Nunca \_\_\_

Fundamente brevemente su respuesta:

---

---

---

Muchas Gracias!!