

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Depto. de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
***“DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO”***

ALUMNA : Fernanda A. Arriagada Soto

PROFESOR GUÍA: Sr. Adolfo Albornoz Acosta

CONCEPCIÓN, 2016

***DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO***

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

ÍNDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCION AL TEMA DE ESTUDIO	7
1.1 INTRODUCCIÓN.....	7
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.	9
1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.	9
1.3.1 Objetivo General.	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.5 VIABILIDAD.....	11
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	12
2.1 HISTORIA.	12
2.1.1 La Municipalidad.	12
2.1.2 Actualidad de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano.	13
2.1.3 Alcaldes de los últimos 50 años.....	13
2.2 RÉGIMEN ESTATUTARIO.	14
2.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	14
2.3.1 Misión	14
2.3.2 Visión	15
2.3.3 Valores Institucionales	15
2.3.4 Principios Orientadores.	15
2.3.5 Ejes Fundamentales.....	16
2.4 FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD.....	17
2.5 ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD.....	17
2.5.1 Estructura General de la Municipalidad.	17

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

2.5.1.1 Alcaldía.	18
2.5.1.2 Gabinete de la Alcaldía.	19
2.5.1.3 Concejo Municipal.	19
2.5.1.4 Secretaría Municipal.	19
2.5.1.5 Administración Municipal.	19
2.5.2 Direcciones de la Municipalidad.	20
2.5.2.1 Administración y Finanzas.	20
2.5.2.2 Tránsito y Transporte Público.	20
2.5.2.3 Control.	21
2.5.2.4 Desarrollo Comunitario (DIDECO).	21
2.5.2.5 Secretaría Comunal de Planificación.	22
2.5.2.6 Medio Ambiente.	22
2.5.2.7 Aseo y Ornato.	23
2.5.2.8 Obras.	23
2.5.2.9 Construcciones.	23
2.5.2.10 Informática.	24
2.5.2.11 Extensión Cultural y Turismo.	24
2.5.2.12 Asesoría Jurídica.	25
 CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO	 26
 3.1 INTRODUCCIÓN.....	 26
3.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	27
3.2.1 Origen de la gestión por competencias.	27
3.2.2 Objetivos Generales de un modelo de Gestión por competencias.....	28
3.2.3 Beneficios de la gestión por competencias.	29
3.2.4 Beneficios de carácter estratégico.	31
3.2.5 Resultados esperados al utilizar gestión por competencias.	33
3.3 CONCEPTOS DE COMPETENCIA	34
3.3.1 Definición de competencias según Spencer & Spencer (1993).	34

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

3.3.2 Definición de competencias según Levy-Leboyer (1996).	34
3.3.3 Definición de competencias según Lucia y Lepsinger (1999).	35
3.3.4 Definición de competencias según Colardyn (1996).	35
3.3.5 Definición de competencias según Rodríguez y Feliú (1996).	36
3.3.6 Definición de competencias según Quezada (2000).	36
3.4 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.	36
3.4.1. Competencias Básicas.	36
3.4.2. Definición de Competencias Genéricas.	37
3.4.3. Definición de Competencias Específicas.	37
3.4.4. Competencias de Umbral.	37
3.4.5. Competencias Distintivas.	38
3.5 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS.	38
3.6 RELACIÓN ENTRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN.	40
3.7 ETAPAS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	42
3.7.1 Metodología propuesta por Martha Alles para la implementación del modelo. .	43
3.7.2 Definición de competencias.	44
3.7.3 Niveles o grados de las Competencias.	45
3.7.4 Elaboración de Diccionario de competencias.	47
3.7.5 Análisis (evaluación) de las competencias de las personas.	47
3.7.6 Implementación.	47
3.8 DIFERENCIA ENTRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA FORMA TRADICIONAL EN RECURSOS HUMANOS.	48
3.8.1 Modelo o forma tradicional de Recursos Humanos.	48
3.8.2 Modelo de Gestión por Competencias.	50
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO.	52

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

4.1 INTRODUCCIÓN.....	52
4.2. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS..	53
4.2.1 Panel de Expertos.	53
4.2.2 Organigrama Administración Municipal.....	53
4.2.3 Coordinar Actividades y/o Reuniones con panel de Expertos.....	54
4.2.4. Definir Competencias Genéricas de la organización.....	55
4.2.5 Elaboración de Perfiles de Exigencias de los puestos basados en Competencias.	57
4.2.5.1 Definir Competencias Específicas de la Organización.	57
4.2.5.2 Check List.	57
4.2.5.3 Cronograma de actividades y/o reuniones del panel de expertos	59
CAPITULO 5: PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.....	66
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	97
6.1 CONCLUSIONES.	97
6.2 RECOMENDACIONES.	99
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	104

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

CAPITULO 1: INTRODUCCION AL TEMA DE ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN.

Durante décadas, las empresas u organizaciones, ya fueran públicas o privadas, centraban sus esfuerzos en encontrar y poseer un personal competente y capacitado para las diversas tareas y actividades que debían desempeñar, de tal forma de lograr el correcto funcionamiento de una determinada compañía, y por otro lado incrementar las utilidades. De esta forma, al momento en que una organización necesitaba seleccionar empleados para un cargo definido, se enfocaban en medir los conocimientos del postulante, y no en las actitudes y habilidades del mismo. Bajo esta perspectiva, las empresas consideraban que los saberes de la fuerza laboral, eran el punto esencial para lograr los objetivos organizacionales, por lo que gran parte de estas funcionaban bajo un clima laboral de poca o nula flexibilidad.

Sin embargo, con el paso del nuevo milenio, el aumento de la competencia entre distintos mercados se hizo más latente y fuerte, debido a que el entorno era cada vez más inestable y cambiante, la tendencia de unificación de principios y formas de hacer negocios de las organizaciones independiente de su sector industrial incrementó, empleados caían en la rutina y no tenían motivación o no eran competentes para el trabajo que estaban realizando; y por otra parte las necesidades y comportamientos de compra de los consumidores se tornaban más variables, lo que condujo a que muchas empresas no tuvieran utilidades positivas incluyendo el quiebre y cierre de algunas. Este contexto tuvo un efecto de incertidumbre en las distintas firmas a nivel internacional.

Bajo este ambiente, nace la gestión por competencias, un enfoque planteado por el psicólogo David McClelland, quien cuestionaba el uso de los tradicionales test de aptitudes académicas y de conocimiento como predictores del desempeño laboral, proponiendo las competencias como un mejor predictor de desempeño. Este nuevo concepto, permitía que los trabajadores ocuparan cargos acordes a sus conocimientos y competencias, lo que

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

favorecía una labor eficiente y eficaz, otorgando a la organización el cumplimiento y éxito de sus objetivos.

Esta nueva mirada, impulso a que muchas empresas descubrieran en la gestión por competencias una oportunidad de alcanzar las metas tomando en cuenta las capacidades, habilidades y los objetivos personales de sus trabajadores, de tal modo de alinear y gestionar las competencias de estos con las necesidades y plan estratégico de la empresa.

En otras palabras, alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las identificadas en el trabajador, adaptando a la persona a la cultura de la organización, de tal manera de crear un compromiso e incrementar el rendimiento, productividad y satisfacción del personal de acuerdo con las metas asignadas.

Actualmente, muchas empresas hacen uso de gestión por competencias por los diferentes beneficios que trae, no obstante es importante destacar que esta es una herramienta que varía según la organización y su sector industrial, es decir, no se puede aplicar de forma general a todas las compañías, o sea, si una empresa decide utilizar la gestión por competencias debe formular un modelo de gestión por competencias para su uso particular.

Por otra parte, es significativo agregar que esta herramienta implica la correcta elaboración de los perfiles de cargos y un diccionario de competencias característico de la organización, los cuales son materiales que pretenden flexibilizar a la empresa mediante un proceso de integración entre las distintas dimensiones de aquella, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y al aumento de la competitividad. Esta tarea depende principalmente de Recursos Humanos, quien también puede utilizar este mecanismo para seleccionar, evaluar y capacitar a los empleados.

Por lo tanto, para que una compañía hoy en día, pueda sobrevivir y tener éxito en su mercado meta, debe realizar esfuerzos encaminados a valorar al personal como los personajes principales para la creación de ventajas competitivas y también como una forma de añadir valor a la organización por medio del empleo de gestión por competencias.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.

El propósito del estudio recae en el área de Administración Municipal de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano con el fin de proponer los perfiles de cargo de la organización, es decir, formular por medio del análisis de los descriptivos de cargo con la asistencia del área de Administración de Personal, los perfiles de cargo de esta área de la Municipalidad con la ayuda y base teórica de la herramienta de Gestión por Competencias, debido a que para alcanzar un nivel de desempeño superior e ideal es importante reclutar y seleccionar personas idóneas al cargo según habilidades, actitudes y comportamientos relacionados, asimismo, para capacitar a los trabajadores se deben evaluar que competencias están ausentes y se requieren desarrollar para ese puesto de trabajo definido.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

1.3.1 Objetivo General.

Implementar una descripción de los Perfiles de Cargo por medio de un Modelo de Gestión por Competencias para el área de Administración Municipal de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, de tal forma de optimizar los procesos de selección, reclutamiento, contratación, evaluación y capacitación de trabajadores, de manera de alinearlos al plan estratégico de la organización y al mismo tiempo desarrollar competencias demandadas para el cargo determinado.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Examinar preliminarmente la cultura, estructura y plan estratégico organizativo de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, de tal forma de establecer las pautas y directrices de actuación.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- Analizar los principios y base teórica disponible correspondiente a modelos de Gestión por Competencias.
- Formular un diccionario de competencias genéricas y específicas para la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, en particular para el área de Administración Municipal.
- Elaborar y actualizar perfiles de cargo con base en las competencias laborales necesarias para mejorar el desempeño y desarrollo de colaboradores e institución, a través de la revisión de los descriptivos correspondientes a cada cargo.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

La justificación del proyecto planteado surge del menester de la organización mencionada de verificar, observar, catalogar y organizar responsabilidades y/o tareas que solicita cada cargo, de manera de incorporar competencias imprescindibles y ligadas a los respectivos perfiles con el enfoque de mejorar el desempeño de los integrantes de la organización.

Para lograr la premisa anterior, es fundamental examinar y analizar las características, conductas, habilidades y capacidades que deben poseer todos los miembros de la organización en este caso competencias genéricas que distinguen a la institución de otras, y por otro lado competencias específicas asociadas a las funciones propias que exige un designado cargo. Esto facultará a la organización la posibilidad de definir competencias que se requieren al momento de postular a un cargo, diseñando un aviso de selección y reclutamiento eficaz según el perfil que se desea.

De cara al actual entorno competitivo y cambiante, las organizaciones deben realizar esfuerzos y transformaciones orientados a su capital humano, en otras palabras, se deben aplicar nuevos métodos de selección y reclutamiento, reestructuración de jerarquías correspondiente al organigrama, etc.; bajo los lineamientos y supuestos de un modelo de

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

Gestión por Competencias, puesto que esta herramienta integra todos los ámbitos vinculados a selección, reclutamiento, contratación y capacitación, con la óptica del plan estratégico de la institución.

La organización en cuestión exhibe dilemas y dificultades en la asignación y actuación de cometidos inmanente al cargo, por consiguiente el no contar con las competencias que demanda un puesto de trabajo conllevará a una ejecución de tareas y responsabilidades de forma ineficaz y con un bajo grado de motivación por parte del empleado, afectando negativamente el correcto desarrollo de las metas y objetivos de la organización.

Por lo tanto, todos los integrantes de la organización deben tener conocimiento previo de las competencias y labores vinculadas al puesto de trabajo, o sea, conocer las funciones o actividades del puesto (qué), los recursos o métodos para ejecutar las tareas (cómo), los objetivos que pretenden alcanzar (para qué), y el tiempo de desarrollo de estas (cuándo). De este modo, es vital proponer una descripción de los perfiles de cargo bajo los principios de un modelo de gestión por competencias, ya que proyecta al factor humano como la clave del éxito, por ende al revisar y diseñar los perfiles con la colaboración del área de Administración de Personal y Administración Municipal de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, se lograra aclarar los cometidos de los individuos, mejorar el desempeño, controlar la carga laboral y conseguir la finalidad y propósito de la institución.

1.5 VIABILIDAD.

Para llevar a cabo el proyecto planteado, está habilitado el acceso a la información de la organización, en particular del área de Administración de Personal y del área de Administración Municipal, por lo que facilita y favorece el apropiado y adecuado desarrollo de la descripción de perfiles de cargo. De igual manera, es interesante agregar que el método o procedimiento a utilizar en el estudio serán reuniones con un panel de expertos y con distintos personajes relacionados a la Ilustre Municipalidad que autorizaran y posibilitaran la coordinación de citas con las jefaturas pertinentes.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

2.1 HISTORIA.

El nombre de Talcahuano, proviene de un guerrero que habitaba en la península de Tumbes: Talcahueñu (tralcam wenu) que significa en Mapudungun “Cielo Tronador”. Talcahuano había sido declarado “Puerto de Registro Surgidero y Amarradero de Naves”, el 5 de noviembre de 1764 por disposición del Gobernador Antonio de Guill y Gonzaga. Luego, con el traslado de Concepción al valle de La Mocha, hubo una estrecha vinculación entre Talcahuano y Concepción. Posterior a la Independencia de Chile, se produjo una paulatina desconcentración de la administración, lo que provocó que a mediados del siglo XIX, Talcahuano dejase de depender de la Intendencia de Provincia de Concepción. Talcahuano hasta la década de 1970, era un departamento perteneciente a la provincia de Concepción.

2.1.1 La Municipalidad.

En 1826 con las Leyes Federales se crean ocho provincias, entre ellas la de Concepción y el Departamento de Concepción, dentro del cual se encuentra Talcahuano.

Con la Constitución de 1833, se instaura una división político administrativa (provincias, departamentos, subdelegaciones, distritos). En 1850 el presidente Manuel Bulnes Prieto crea el Departamento de Talcahuano.

El 22 de diciembre de 1891, se establece la Ley de Comuna Autónoma, según la cual se establecen otras municipalidades, en una o más subdelegaciones dentro del Departamento, por lo que la Municipalidad de Talcahuano queda compuesta por cuatro subdelegaciones del Departamento (1°Tumbes, 2°Centro del Puerto, 3°Porton y 4° Vegas de Talcahuano)

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

2.1.2 Actualidad de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano.

La constitución política de 1925 establece una división política (provincia, departamento, subdelegación y distrito) y una división administrativa (provincia -comuna).

En 1928 con el DFL 8582 se suprime el departamento de Talcahuano pero con el DFL 8583, se crea la comuna –subdelegación de Talcahuano (actualmente corresponden a las comunas de Talcahuano, Hualpén y el sector nororiente de la comuna de Concepción) en el Departamento de Concepción.

En la década de 1970, se modifica la División Político Administrativa, creándose las regiones, conservándose las provincias y comunas, y suprimiéndose los departamentos y distritos. Así deja de existir el Departamento de Talcahuano, y se modifica el límite comunal.

En 2004, se crea la Municipalidad de Hualpén, que administra el sector sur poniente de Talcahuano. En diciembre de ese año, se eligen las autoridades comunales (alcalde y concejales), descentralizando la administración local.

2.1.3 Alcaldes de los últimos 50 años.

Durante el período comprendido entre 1973 y 1992, las autoridades comunales son designadas por el Presidente de la República.

Alcalde	Periodo
Leocán Portus Govinden	1973-1974
Carlos Matamala Raabe	1974
Fernando Carrasco Herrera	1974-1981
Eugenio Cantuarias Larrondo	1981-1988
Marco Lama Alid	1988-1990
Marcelo Muñoz Muñoz	1990-1991
Leocan Portus Govinden	1991-1992

Tabla N° 2.1. Alcaldes periodo 1973-1992. Ilustre Municipalidad de Talcahuano

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

En la década de los noventa, con la Nueva Ley de Municipalidades, las autoridades vuelven a elegirse democráticamente.

Alcalde	Periodo
Leocán Portus Govinden	1992 – 1996
Leocán Portus Govinden	1996 – 2000
Leocán Portus Govinden	2000 – 2004
Leocán Portus Govinden	2004 – 2006
Abel Contreras Bustos	2006 – 2008
Gastón Saavedra Chandía	2008 – 2012
Gastón Saavedra Chandía	2012- 2016

Tabla N° 2.2. Alcaldes periodo 1992-2016. Ilustre Municipalidad de Talcahuano

2.2 RÉGIMEN ESTATUTARIO.

Los funcionarios Municipales se rigen por la ley N° 18.883, “ESTATUTO ADMINISTRATIVO PARA FUNCIONARIOS MUNICIPALES”, que establece deberes y derechos para cada uno de éstos lo cual permite regular la acción de cada uno de los funcionarios municipales.

Los cargos de planta y contrata se regirán por el estatuto administrativo para funcionarios municipales. (Estatuto administrativo para funcionarios municipales Ley N° 18.883.)

2.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

2.3.1 Misión

Líderes en servicios de excelencia y promotores del desarrollo sustentable y del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

2.3.2 Visión

Promotores del desarrollo sustentable, gestores de la calidad de vida y de oportunidades de inversión, entregando a nuestros usuarios y usuarias servicios de excelencia, garantizando la transparencia; promoviendo la participación ciudadana y el reconocimiento a sus funcionarios y colaboradores.

2.3.3 Valores Institucionales

- Transparencia
- Servicio de Excelencia
- Calidad de Vida
- Crecimiento sostenible
- Participación Ciudadana
- Respeto a sus funcionarios.

2.3.4 Principios Orientadores.

El municipio de Talcahuano y en particular su alcalde, ha determinado como bases fundamentales de su administración cuatro principios orientadores que son:

- **Eficiencia:** las múltiples necesidades y demandas de la comuna por una parte y los efectos de la catástrofe del 27/F, por otra obligan, no solo a tratar de hacer más con menos, sino que además, comprometen a la gestión municipal con uso eficiente de los recursos públicos. (Pág. 6, Plan desarrollo Comunal 2013-2016).
- **Participación:** la relación entre el municipio y la ciudadanía se fortalece a través de una relación horizontal, no de subordinación jerárquica. Los ciudadanos, tienen el derecho a participar en los debates y decisiones que les compete. La consolidación del modelo de participación, a través de las Mesas Barriales, es la forma en que el

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

Alcalde Saavedra y su gestión se ha dado para elevar los niveles de participación ciudadana. (Pág. 6, Plan desarrollo Comunal 2013-2016).

- **Transparencia:** una gestión de cara a la comunidad genera confianza entre autoridades y ciudadanos. La convicción de las autoridades comunales y las tecnologías de información darán un impulso a este principio (Pág. 6, Plan desarrollo Comunal 2013-2016).
- **Sostenibilidad:** Supone el reconocimiento e integración en el sistema operativo municipal de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y al respeto de los derechos humanos. (Pág. 6, Plan desarrollo Comunal 2013-2016).

2.3.5 Ejes Fundamentales.

El alcalde ha nombrado siete ejes para la comuna de Talcahuano (Pág. 8, 9. Plan de Desarrollo Comunal, Pladeco, 2013-2016) que son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de ésta, con la cual esta noble institución se siente comprometida y con las que nuestro puerto lograra ser el corazón del sur de Chile.

- Ciudad segura
- Ciudad industrial logística
- Ciudad integrada socialmente
- Ciudad verde
- Ciudad deportiva
- Ciudad turística
- Ciudad con gestión moderna y participativa

La Ilustre Municipalidad de Talcahuano cuenta además con cuatro elementos estratégicos que serán nuestra carta de navegación para cumplir con nuestros objetivos, estos son:

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)
- Plan Regulador Comunal
- Plan Anual de Educación Municipal (PADEM)
- Plan Comunal de Salud (DAS)

2.4 FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD.

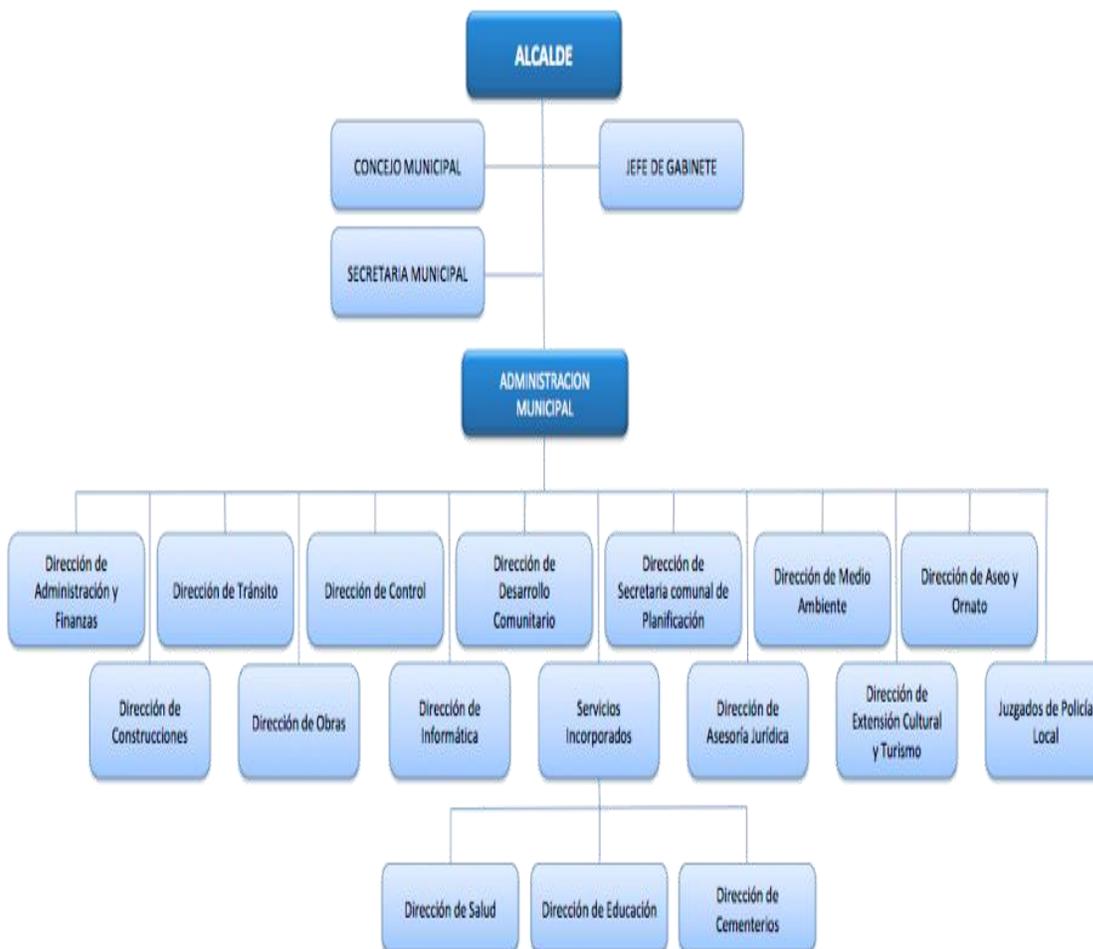
- Elaborar, aprobar, modificar el plan comunal de desarrollo.
- Planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador.
- Promover el desarrollo comunitario.
- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público, dentro de la comuna.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización.
- Aseo y ornato de la comuna. (párrafo N°2, art.3, Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

2.5 ESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD.

2.5.1 Estructura General de la Municipalidad.

El organigrama y estructura de la Municipalidad de Talcahuano presentado y descrito a continuación.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**



2.5.1.1 Alcaldía.

El alcalde es la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad, le corresponderá su dirección y administración superior y la súper vigilancia de su funcionamiento. En la condición antedicha, el alcalde deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del concejo, el plan municipal, el plan regulador, las de salud y educación y demás incorporados a su gestión, y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos (Art. 56 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades).

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

2.5.1.2 Gabinete de la Alcaldía.

Unidad asesora dependiente del Alcalde, cuyo objetivo es apoyar el quehacer diario del Señor Alcalde, planificando la agenda, administrando la imagen institucional y velando por la estricta canalización y cumplimiento de los compromisos asumidos por la primera autoridad, además de asesorar las actividades internas y externas necesarias. (Art.49 Ley Reglamento de Organización Interna Municipal y Organigrama Municipal).

2.5.1.3 Concejo Municipal.

En cada municipalidad habrá un concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala esta ley. (Art. 71 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades).

2.5.1.4 Secretaría Municipal.

Entre sus funciones se destacan: Dirigir las actividades de secretaría administrativa del Alcalde y del Concejo, Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales, y Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, la declaración de intereses establecida por la Ley N° 18575. (Art. 20 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.)

2.5.1.5 Administración Municipal.

La administración depende directamente del Alcalde, entre sus funciones generales destacan:

- Colaborar con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal. “(Art. 30 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.)

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- Ejercer las atribuciones que le delegue expresamente el Alcalde, en conformidad con la ley, y las demás funciones que se le encomiendan en este reglamento.
- Otras funciones que la ley señale o que la autoridad superior le asigne.
- Para el cumplimiento de sus funciones, el Administrador Municipal podrá tener el apoyo administrativo, técnico y profesional que le asigne el Alcalde.
- (Art.7 Reglamento de Organización Interna Municipal y Organigrama Municipal)
- Su estructura organizativa se muestra en el siguiente organigrama:

2.5.2 Direcciones de la Municipalidad.

2.5.2.1 Administración y Finanzas.

Su función es asesorar al Alcalde en la administración del personal municipal y financiera de los bienes municipales por lo que corresponde:

- Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales además de colaborar con la secretaria comunal de planificación en la elaboración de Presupuesto Municipal.
- Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que al respecto imparte la Contraloría General de la República.
- Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.
- (Art. 27 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

2.5.2.2 Tránsito y Transporte Público.

Entre sus importantes funciones se destacan:

- Otorgar y renovar Licencias para conducir vehículos.
- Otorgar y renovar Permisos de Circulación Vehicular.
- Determinar el sentido de circulación de los vehículos, en las diversas calles, pasajes y avenidas de la comuna, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- En general, aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público de la comuna. (Art. 26 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

2.5.2.3 Control.

Entre sus importantes funciones se destacan las siguientes:

- Realizar la auditoría operativa interna de la Municipalidad con el propósito de fiscalizar la legalidad de su actuación y controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal.
- Colaborar directamente con el Concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras.
- Atender los requerimientos que le formule la Contraloría General de la República, de la que depende técnicamente (Art. 29 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

2.5.2.4 Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Cumple con diversas funciones y agrupa a Departamentos, Sub-departamentos, Centros, Oficinas, Programas y Organismos, entre los que se encuentran:

- Departamento Social Comunal
- Departamento Empleo, Capacitación y Microemprendimiento.
- Departamento Promoción Social.
- Departamento De La Familia
- Departamento Organizaciones Comunitarias
- Departamento Participación Comunitaria
- Departamento Juventud y Deporte.

Entre sus numerosas funciones destacan las siguientes:

- Asesorar al señor Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo social y comunitario

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar el desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
- Proponer y ejecutar acciones dentro de su ámbito y medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral y recreación, promoción de empleo, fomento productivo local y turismo. (Art. 22 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades).

2.5.2.5 Secretaría Comunal de Planificación.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Desempeña funciones de secretaría técnica y asesoría al Alcalde y al Concejo en materias de estudio y evaluación, propias de ambos órganos municipales.
- Definición de las políticas elaboración, coordinación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.
- Asesora al Alcalde en la elaboración de los proyectos del Plan Comunal de Desarrollo y del Presupuesto Municipal. (Art. 21 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

2.5.2.6 Medio Ambiente.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Asesorar al señor Alcalde y al Concejo en todos los planes que signifiquen la protección del medio ambiente Talcahuano.
- Proponer planes y/o programas de recuperación ambiental, regulación o eliminación de factores que incidan en la calidad ambiental.
- Procurar la protección y el fomento de la salubridad de los habitantes de la ciudad del puerto. (Art.21 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

2.5.2.7 Aseo y Ornato.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Responsable de aseo de las vías públicas, parques, jardines y en general de los bienes nacionales de uso público existentes en Talcahuano.
- Servicio de extracción y disposición final de la basura mediante concesión, además de la construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna. (Art. 25 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

2.5.2.8 Obras.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del Plan Regulador Comunal y de las ordenanzas correspondientes
- Fiscalizar las obras en uso a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan.
- Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna; Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.
- En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna. (Art. 24 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

2.5.2.9 Construcciones.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Desarrollar el proceso de contratación de obras. Velar por la correcta ejecución de las obras con estricto apego a la normativa vigente, cautelando la oportunidad, calidad y garantías de las mismas.
- Asesorar al Señor Alcalde y al Concejo Municipal en todas las materias de contratación y ejecución de obras que se desarrollen en la comuna.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- Efectuar la contratación de obras de reparación de inmuebles municipales solicitadas por la Administración Municipal.
- Elaborar informes técnicos a solicitud de la DIDECO para la prestación de auxilio a personas de escasos recursos que solicitan ayuda al Municipio.

2.5.2.10 Informática.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Optimización de las funciones administrativas, técnicas, profesionales, de gestión interna y de atención de público, que cubren todo el que hacer de la Municipalidad.
- Planificar, dirigir y controlar los contratos y/o servicios informáticos para funcionamiento interno, propio u otorgado por terceros.
- Otras funciones que la Ley señale o que la autoridad superior le asigne.

2.5.2.11 Extensión Cultural y Turismo.

Esta dirección tiene como funciones generales las siguientes:

- Proponer, fomentar, y ejecutar acciones relacionadas con la cultura y el turismo en la comuna. sus funciones específicas son desarrolladas por la sección de turismo y cultura.
- Coordinar y colaborar con servicios e instituciones para el fortalecimiento de la actividad turística de la comuna.
- Mantener información y elaborar programas de difusión
- Organizar, auspiciar, patrocinar, promocionar y difundir el folklore nacional, espectáculos de artes, conciertos, y recitales. (Art.47,Reglamento de Organización Interna Municipal y Organigrama Municipal)

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

2.5.2.12 Asesoría Jurídica.

Entre sus funciones destacan las siguientes:

- Prestar apoyo y asesoría jurídica en materias legales al Alcalde y al Concejo.
- Efectuar las investigaciones y sumarios administrativos cuando lo ordene el Alcalde, o ejercer la súper-vigilancia en la substanciación de estos procedimientos cuando sean encargados a funcionarios de otras unidades.
- Redactar los proyectos de ordenanzas, reglamentos, instructivos, convenios, contratos y otros documentos que le encomiende el Alcalde.(Art. 28 Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades)

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1 INTRODUCCIÓN.

El incremento de la competitividad, debido a factores como la tecnología, tratados y aperturas comerciales entre países, globalización, etc. han determinado en estos últimos años los ambientes y contextos en los cuales diversas empresas deben adaptarse para poder sobrevivir. Mediante esta postura las ventajas competitivas entre organizaciones ya no solo se definen según su capacidad de producción, diseño de productos, cadena de valor, etc. ya que el nivel de competitividad es intenso y con el uso de medios tecnológicos es fácil de imitar o copiar por otras instituciones, por lo tanto, lo que hoy en día concede una diferenciación son los recursos humanos o capital humano, puesto que delimita las distinciones de éxito entre una empresa y otra, ya que por medio de actitudes, comportamientos y grado de compromiso de estos con la organización precisan el logro de objetivos.

Bajo esta perspectiva, un modelo de gestión por competencias permite definir y alinear competencias necesarias en los colaboradores como recurso para el logro del plan estratégico de una organización. Para desarrollar el sistema por competencias, es imprescindible realizar un análisis estratégico de la empresa, de esta forma los directivos en conjunto con el departamento de Recursos Humanos configuran las competencias según las actividades, cultura y orientación de la organización. El modelo gozará de las competencias genéricas y específicas que permitirán alcanzar los beneficios esperados, y además tendrá un carácter flexible y dinámico, facilitando su adecuación a circunstancias puntuales y a la comprensión del modelo a los involucrados.

Por lo tanto, un sistema por competencias busca en pocas palabras alinear y alcanzar una coherencia entre las actitudes y comportamientos de los empleados a la misión, visión, valores y estrategia organizacional, asimismo mejorar el proceso de adecuación de la persona a un cargo apto para aquel, lo que en consecuencia contribuirá al desarrollo

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

profesional y personal de los trabajadores, proporcionando beneficios y resultados integrales para los participantes.

3.2 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica que alinea las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo a las necesidades operativas y metas de una organización, en otras palabras, es un modelo de gestión integral de Recursos Humanos que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas de cara a la consecución de los objetivos empresariales, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas. La gestión por competencias busca a partir de la definición de competencias y de cargos dentro de un perfil aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa y producir resultados deseados en el negocio.

3.2.1 Origen de la gestión por competencias.

David McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la cual desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Se considera la obra de David McClelland en su libro “Human Motivation” (Edición 1999) como la base sobre la cual luego se construye la metodología de Gestión por competencias. Este libro como su nombre lo indica, está dedicado al estudio de la motivación humana. Los estudios de David McClelland sobre la motivación describen los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos, avances que han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano:

- *Los logros como motivación.* Representa un interés recurrente por hacer algo mejor, lo que implica algún estándar de comparación interno o externo. Mejorar significa obtener

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo u, obtener un mayor output con menos trabajo.

- *El poder como motivación.* La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente. Altos niveles de “poder” están asociados a muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.
- *La pertenencia como motivación.* Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Derivaría de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otras personas como motivación.

3.2.2 Objetivos Generales de un modelo de Gestión por competencias.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización, de manera que se puedan obtener mejores resultados en la organización. El enfoque de gestión por competencias pretende lograr una gestión de la organización más ajustada a las personas, utilizando las características clave que posee cada una de ellas para que los puestos de trabajo se desarrollen del modo más eficaz posible. La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que consiga alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

- *Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa.* Quienes permiten alcanzar los objetivos organizacionales son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa.
- *Mejorar la adecuación persona-cargo.* La creación de un perfil de cargos supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre un trabajador y un determinado cargo. Al posibilitar el modelo esta comparación, permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación,

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- *Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo.* Las principales funciones de RRHH son selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación. De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil de cargo de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se realizarán una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos; de tal forma de ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

3.2.3 Beneficios de la gestión por competencias.

- ❖ *La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.* Implantar un modelo de gestión por competencias facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, por lo que la mejora profesional personal y del lugar de trabajo está en continua progresión integrándose en el día a día a la organización. Esto además ayuda a mejorar las tasas de retención de los mejores empleados. Ello supone un imán que atrae talento a la organización, ya que los profesionales mejor cualificados se interesan por un lugar de trabajo tan reputado y que logra tales resultados.
- ❖ *La integración y coordinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.* Alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las detenidas por el trabajador, permiten la focalización del talento humano en las metas de la organización, canalizando el desempeño individual y del equipo en la consecución de la visión de la

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

organización, de manera que se genera un compromiso por parte del empleado centrado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en cada perfil profesional, incrementando el rendimiento de acuerdo con las metas asignadas.

- ❖ *La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.* Diseñar e implantar programas de actuación que permiten mejorar el rendimiento de los trabajadores, requiere del involucramiento de parte del directivo de la organización, ya que deben ser parte del proceso de creación del modelo y definir que competencias son requeridas según el cargo.

- ❖ *La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno de cambio constante.* La adaptación de la persona al puesto y a la cultura organizativa, al trabajar por competencias, tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le permite maximizar su eficiencia, teniendo la apreciación que es lo que se espera de ellos y cuál es su contribución a la consecución de los objetivos organizativos, potenciando las competencias personales del individuo y sus expectativas, lo que además fomenta un clima laboral de mutua cooperación.

- ❖ *Garantiza la visión de conjunto dentro de la organización.* Respecto a las competencias disponibles, las deseadas y la diferencia entre ambas, que a su vez conduce al diseño de mejores iniciativas para lograr alcanzar el objetivo de cubrir esas lagunas. Identifica los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar los resultados.

- ❖ *Disminución de costes.* Este modelo de gestión de equipos eleva los niveles de satisfacción personal de los empleados que se sienten más motivados. Está demostrado

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

que, en un entorno de estas características, aumenta la productividad, al igual que lo hace el rendimiento; disminuyen los errores, y por tanto los gastos que conllevan; las necesidades de formación son más específicas; se disminuye notablemente el absentismo laboral y la rotación de personal, dos de las variables que mayor incidencia en costes tienen en la gestión de personas.

3.2.4 Beneficios de carácter estratégico.

De acuerdo con Luis Sagi-Vela¹, los beneficios de carácter estratégico asociados a la aplicación del modelo de gestión por competencias son:

- ❖ *Distribución y agrupación óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización.* La estrategia de la empresa se concreta en una serie de procesos de negocio y flujos de información. La estructura profesional se define distribuyendo y agrupando de forma racional las aportaciones de valor que deben realizarse en cada uno de los procesos. También debe guardarse la coherencia necesaria con el propio proceso y la estructura organizativa de la empresa. No debe perderse de vista el referente estratégico para que el diseño realizado de respuesta a las necesidades presente y futuras de la organización contribuyendo a la consecución de la misión de la empresa y sus objetivos. Debe además realizarse un trabajo prospectivo para anticipar los cambios que van a surgir en el entorno, la tecnología o la organización de la empresa, de tal modo que la estructura profesional diseñada y las competencias definidas tengan proyección de futuro y sean válidas para un periodo de tiempo suficiente como para poder obtener de ella todos los beneficios esperados (ya que los beneficios máximos no se recogen hasta pasado algún tiempo).

- ❖ *Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios de mercado, tecnológicos, etc.* Resulta evidente que cuanto más profesionalizada este la plantilla de

¹Grande Sagi-Vela Luis, Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid, España: Editorial Esic, 2004, p.32.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

una empresa, más desarrolladas tengan sus competencias, más amplio sea su ámbito de conocimiento y actuación y más habituada este a la formación continua, resultara más sencillo asumir los cambios que se vayan produciendo en el ámbito de la tecnología, los métodos de trabajo, etc. La obsolescencia de los conocimientos y habilidades de los trabajadores es un corsé para la empresa que le impide actuar de acuerdo con las demandas del mercado. Este beneficio esperado de la estructura profesional y la gestión por competencias responde a una situación de mercado en la que es necesario abordar situaciones nuevas para la empresa con rapidez de respuesta a las demandas del mismo.

- ❖ *Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos.* La estructura profesional debe permitir utilizar los recursos humanos de manera flexible ampliando el ámbito de actuación de una persona a varios puestos de trabajo de contenido profesional afín o adyacente, de tal modo que las personas sean intercambiables entre si y la organización pueda responder mejor a las circunstancias que puedan producirse en la ejecución de sus procesos de negocio. Así por ejemplo, si en un departamento financiero, en lugar de tener administrativos especializados en contabilidad, facturación y tesorería, se dispone de profesionales integrales de administración y finanzas, será más sencillo responder de forma eficiente a picos de actividad como los que suponen por ejemplo los cierres contables o a sustituciones de unos a otros motivadas por diversas causas. Esta unión de puestos demás no hace sino recuperar la profesionalidad global adquirida en la formación reglada recibida por el administrativo en el ciclo formativo de grado superior. Esta nueva estructura profesional deberá estar apoyada por programas formativos que posibiliten la adquisición de las competencias definidas para los nuevos perfiles profesionales.

- ❖ *Incremento de la aportación de las personas a la organización.* La estructura profesional de la empresa debe permitir y fomentar que cada persona aporte lo mejor de sí misma a la organización. En ocasiones la propia definición organizativa limita el potencial de las personas dejándolas encasilladas en unas determinadas tareas, empobreciendo su aportación a la empresa. Esta aportación debe estar encaminada al

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos de Recursos Humanos son la base del sistema estratégico. En la medida que nuestra estructura profesional y los sistemas de gestión de recursos humanos asociados faciliten y estimulen la mayor aportación posible de las personas, será posible para la empresa lograr sus objetivos.

- ❖ *Cambio de Cultura y Estilo de Liderazgo.* El sistema de gestión por competencias (especialmente en lo relativo a la evaluación) impone un cambio de estilo de liderazgo de los directivos y mandos de la empresa, pues fomenta la comunicación y el dialogo con los colaboradores. El directivo debe asumir competencias en materia de evaluación, comunicación interna, motivación y desarrollo de colaboradores que en gran parte de los casos no había ejercido hasta el momento. Todo ello transforma poco a poco la cultura de la organización, haciéndola más abierta y participativa. El sistema no solo transforma los valores culturales sino que sirve para reforzar otros.

3.2.5 Resultados esperados al utilizar gestión por competencias.

A través de la gestión por competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- *Corto plazo.* Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- *Medio plazo.* Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- *Largo plazo.* Identifica el proceso de evolución de la organización, planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por consiguiente, de la organización.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

3.3 CONCEPTOS DE COMPETENCIA

3.3.1 Definición de competencias según Spencer & Spencer (1993).

En la obra *“Competence at work”*, los autores Spencer & Spencer define competencias como *“Una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”*.

“Característica profunda” significa que la competencia es una parte integradora y permanente de la personalidad de un individuo, por lo que puede predecir el comportamiento en gran variedad de situaciones y tareas laborales. “Causalmente relacionada” significa que la competencia es la causa o predice el comportamiento y desempeño de la persona que la posee. “Criterio de referencia” significa que la competencia realmente predice quien hará algo bien o mal, y se mide en relación con un estándar o criterio específico. Las competencias son características profundas del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, habituales en diferentes situaciones y que permanecen por un largo periodo.

3.3.2 Definición de competencias según Levy-Leboyer (1996).

En la obra *“Gestión de las competencias”* de Levy-Leboyer define competencias como *repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.*

Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Para Levy-Leboyer las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación, las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala,

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. Por otra parte, las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la organización. Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada persona aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

3.3.3 Definición de competencias según Lucia y Lepsinger (1999).

En la obra de Lucia y Lepsinger titulada *“The art and science of Competency Models”*, se realiza una distinción entre competencias innatas y adquiridas, definiendo competencias como *“Un modelo que debería incluir las habilidades innatas y las adquiridas. De este modo sería esencialmente una pirámide construida sobre la base de los talentos inherentes (innatos) e incorporando los tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia. El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de todas las habilidades innatas y adquiridas”*.

3.3.4 Definición de competencias según Colardyn (1996).

Colardyn define competencias como *“El conjunto de las capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve y, muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente”*. La autora hace una diferenciación entre competencias y calificaciones, aclarando que calificaciones son capacidades adquiridas y reconocidas por la educación formal, al

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

contrario de las competencias que son las capacidades demostradas en la vida profesional y presente.

3.3.5 Definición de competencias según Rodríguez y Feliú (1996).

“Las competencias son conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

3.3.6 Definición de competencias según Quezada (2000).

Las competencias *“Son las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones”.*

3.4 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

A través de la obra de Eduardo Rabágo López, “Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial”, (Edición 2010), podemos distinguir los siguientes tipos de competencias:

3.4.1. Competencias Básicas.

Son conductas elementales que deben poder desarrollar los ocupantes de una determinada posición. Están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, usualmente se relacionan con la comunicación como son las destrezas, capacidades, códigos éticos y morales.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

3.4.2. Definición de Competencias Genéricas.

Las competencias genéricas se definen como aquellas habilidades, actitudes y valores que deben poseer todos los miembros u integrantes de una determinada organización, en otras palabras, son características, atributos y cualidades que cualquier trabajador, candidato o postulante a una institución en particular debe tener para pertenecer a la cultura organizativa, de tal modo de estar alineados al plan estratégico de la misma y asimismo transmitir estas competencias genéricas definidas en distintos ámbitos de desempeño. Este tipo de competencias está orientada a la cooperación general de los colaboradores en las metas organizativas.

3.4.3. Definición de Competencias Específicas.

Las competencias específicas aluden a las aptitudes, destrezas, capacidades y habilidades que se requieren en un perfil de cargo establecido, es decir, un trabajador para desempeñarse en un puesto determinado debe gozar de ciertas competencias asociadas al cargo, de manera de incrementar el desempeño del mismo y asimismo lograr las metas de la organización. Son competencias que demanda el puesto de trabajo para desarrollar de modo eficiente y eficaz las tareas, responsabilidades y labores vinculadas al cargo.

3.4.4. Competencias de Umbral.

Son aquellas características esenciales que cualquiera en un trabajo necesita aportar para su mínimo cumplimiento, pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior. Suelen ser normalmente conocimientos y destrezas básicas. Por ejemplo, un determinado manejo idiomático.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

3.4.5. Competencias Distintivas.

Son aquellas que distinguen el desempeño superior respecto del promedio. Por ejemplo, la comunicación expresada en el hecho de que una persona sea capaz de superar el mero intercambio de información que se deriva del entendimiento idiomático.

3.5 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS.

Basándonos en la obra de Pereda S. y Berrocal P, “Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, (Edición 2001), estima apropiado que para que un individuo pueda desarrollar los comportamientos definidos en las competencias de una organización, o mejor dicho, en el perfil del puesto, es inevitable que en ella estén presentes los componentes presentados en el cuadro 3.1 y definidos a continuación:

Saber: Es el conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Estos conocimientos pueden adquirirse mediante la formación reglada, experiencia o a través de cualquier otro método.

Saber hacer: Alude a que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea a su trabajo. En suma, estamos hablando de habilidades y destrezas.

Saber estar: En este caso hacemos referencia a actitudes e intereses, es decir, un comportamiento debe ser adecuado a los valores y a la cultura organizacional, por lo que las actitudes y valores de la persona deberán ser adecuados a la organización.

Querer hacer: En este caso, estamos abordando aspectos motivacionales que subyace a los comportamientos, y que en consecuencia hacen que la persona guíe sus actuaciones para conseguir las metas o recompensas que tienen alta valencia para ella.

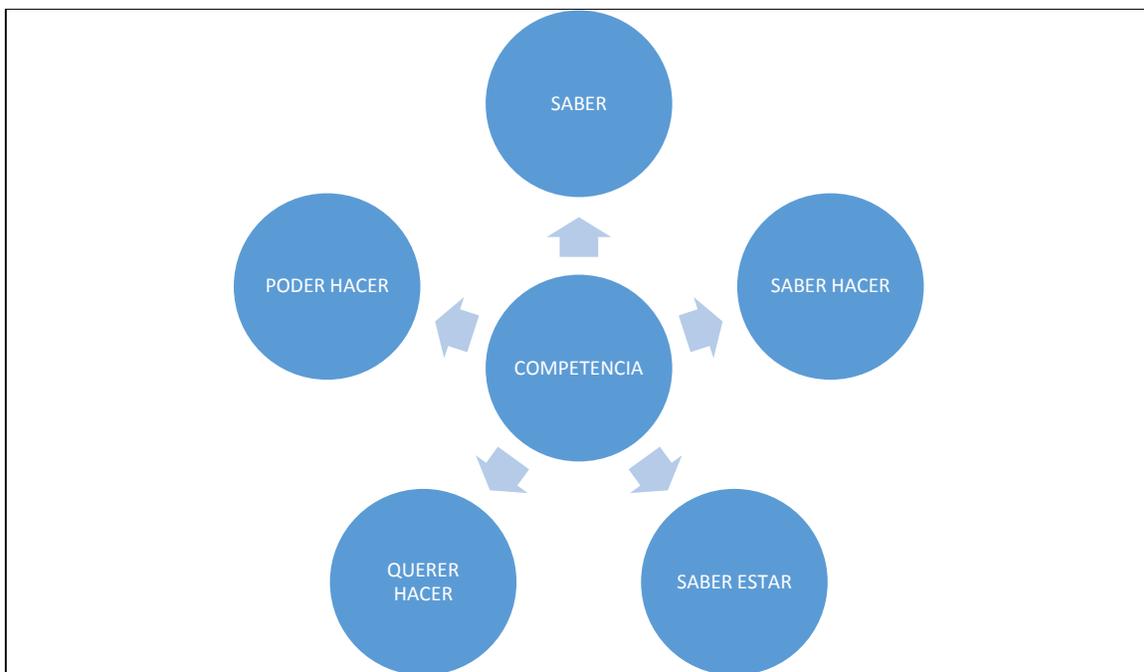
**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

Los autores además, diferencian dos grandes tipos de motivación:

Motivación Extrínseca: Actúa cuando la persona lleva a cabo un comportamiento para conseguir una recompensa ajena, exterior, a ella. En general, el motivador extrínseco por excelencia, en el mundo laboral, es el salario.

Motivación Intrínseca: Surgen de la propia persona y la llevan a desarrollar un deseo interno, una pasión o un interés por llevar a cabo un determinado comportamiento. Son motivadores internos, la formación, el desarrollo personal y70 profesional, el reconocimiento de los méritos propios, la consecución de determinados objetivos personales y/o profesionales, etc.

Poder hacer: Este aspecto se refiere a las características de la organización, es decir, nos referimos a que el individuo disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.



Cuadro 3.1. Componentes de las Competencias. Gestión de recursos humanos por Competencias, Pereda y Berrocal (1999).

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

3.6 RELACIÓN ENTRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Para llevar a cabo un sistema de gestión por competencias en una empresa u organización, es significativo señalar la importancia de esta herramienta con la misión, visión, valores y estrategia de una determinada institución, es decir, estas definiciones están estrechamente relacionadas a la hora de elaborar un modelo de gestión por competencias, debido a que aquellas marcan la pauta y normas que debe tener el modelo.

Para adentrar a fondo a este enunciado, se dirá que el sistema de gestión por competencias se plantea como objetivo alinear las capacidades u habilidades de las personas a las aspiraciones estratégicas de la organización, o sea, a su misión, visión, valores y estrategia.

La gestión por competencias se vincula con el plan estratégico de una empresa dado que esta plantea escenarios de futuro y caminos para alcanzar los objetivos deseados, estableciendo de esta forma las competencias necesarias y requeridas que permitirán aquello, y que asimismo posibilite el desarrollo a nivel profesional y personal de los involucrados. Para conseguir el supuesto planteado, es básico y fundamental contar con el apoyo de directivos y el departamento de Recursos Humanos, ya que delinearán los conocimientos, habilidades y actitudes de su capital humano, lo que por consiguiente admite la descripción, fabricación y aplicación del modelo según lo que la organización y orientación del negocio solicita.

Además del primer objetivo presentado, un sistema de gestión por competencias pretende facilitar la evaluación del rendimiento de los trabajadores y del mismo modo favorecer a su crecimiento profesional, en otras palabras, para garantizar un despliegue estratégico efectivo, las competencias definidas en el modelo deben estar reflejadas en todas las áreas de la empresa, de tal manera de que si existe una desviación importante entre lo requerido y lo observado, descende un proceso de selección, formación o promoción a cargo de Recursos Humanos, con la intención de adquirir una adaptación de los perfiles de cargo con miras al modelo por competencias.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

Ahora, los primeros pasos para la confección del sistema por competencias incluye evaluar y estudiar “Lo que hace” (misión), “Imagen de futuro” (visión), “Cualidades susceptibles” (valores) y “Plan de acción” (estrategia) de la organización; con el fin de definir la cultura de la empresa, de tal forma que sea representativa de ese momento y contexto puntual de aquella, lo que contribuye a añadir valor al sistema por competencias. Los factores internos y externos que puedan afectar a la organización son elementos que también deben ser considerados en la elaboración del modelo por competencias, debido a que estos evolucionan y varían con el paso del tiempo, por lo tanto, este efecto exige que el modelo tenga un carácter dinámico y estable al mismo tiempo, de manera de gestionar y ajustar estos cambios en base a la necesidad del contexto y al diseño de la competencia, su definición y su grado en un cargo establecido.

Por otro lado, es considerable agregar que el proceso de gestión por competencias debe apoyar y apuntar hacia el plan estratégico de la organización, dicho de otro modo, debe estar en coherencia con la visión, misión, valores y objetivos de la misma. Lo anterior concederá la viabilidad de implantación del sistema por competencias y su grado de consecución. Asimismo, el plan estratégico de la empresa (Que), la organización (Como) y el capital humano (Quien) están unidos y conectados, ya que la razón de ser y visión de futuro de la empresa permiten fijar la orientación y el camino anhelado; el “Cómo” se organiza el trabajo, es decir, el organigrama, la cadena de valor, procesos, etc. de la empresa otorgan el cimiento que da paso a la definición de las profesiones como de las competencias. Y por último, el recurso humano o sus colaboradores, son quienes ejecutan la estrategia definida por la organización, a través de las competencias declaradas previamente. Estas tres áreas forman un enlace que comienza con el plan estratégico y su organización del trabajo por medio de la estrategia que diseña la empresa; luego los colaboradores son los encargados de dar respuesta y lograr un desempeño según las competencias declaradas. Este procedimiento facultara a que cada integrante de la organización haga sus aportaciones necesarias, con la finalidad de alcanzar el plan estratégico de la institución.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

En síntesis, se puede afirmar que el sistema de gestión por competencias involucra integrar la dimensión estratégica de la organización, el ámbito humano y el comportamiento; esto es, lograr que el sistema por competencias estipule que comportamiento y actitudes se deben poseer y en qué grado, de tal forma que asegure alcanzar la realización del plan estratégico bajo un establecido contexto u situación, adaptando procesos y herramientas disponibles a la consecución de aquello, y que asimismo comprometa y envuelva a los individuos, transformando la cultura de la organización según lo que requiera en ese determinado momento.

3.7 ETAPAS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Como antecedentes generales, para la implementación de un modelo de gestión por competencias se requiere que exista una alineación estratégica completa, esto es, que cada componente del modelo esté perfectamente relacionado con la definición de la estrategia de la organización. Por esto, es que el primer paso para la implantación de un modelo de gestión por competencias consiste en la definición o revisión de la Visión y Misión de la empresa.

Una vez especificados estos conceptos, se debe iniciar el proceso de definición de las competencias por parte del área directiva máxima de la compañía, la prueba de estas competencias en un grupo (selección) de ejecutivos de la organización, la validación de las competencias, y el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. El cuadro N° 3.2 presentado a continuación, muestra los pasos requeridos para implantar gestión por competencias en una organización:

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**



Cuadro N° 3.2. Pasos necesarios para la implantación de un sistema.

La escritora Martha Alles en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” (Edición 2005), desarrolla los pasos necesarios para la implantación de un modelo de gestión por competencias, identificando los criterios efectivos para definir competencias, los niveles o grados recomendados para su caracterización y evaluación, el proceso de elaboración de los diccionarios de competencias, la asignación de éstas y sus niveles a cada puesto de trabajo, y su aplicación a los distintos ámbitos de la gestión de recursos humanos. A continuación se enuncian cada una de estas componentes en base a la metodología establecida por Alles.

3.7.1 Metodología propuesta por Martha Alles para la implementación del modelo.

Antes de presentar el desarrollo del modelo de gestión por competencias enunciado por Alles, es considerble señalar que, como la mayoría de los modelos, el punto de partida consiste en definir o revisar la Misión y Visión de la empresa, que derivan en el plan estratégico que guía cualquier modelo de gestión, debido a que cada una de sus etapas deben, inexorablemente, estar alineadas con éste plan.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

3.7.2 Definición de competencias.

El término competencias hace referencia a características de la personalidad que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Así, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características según sea la empresa y el mercado en que ésta este inserta. A menudo, suelen confundirse los conceptos de “conocimientos” y “competencias”, por esto es que en primer lugar la autora establece las diferencias entre ambos, señalando que los conocimientos se refieren a habilidades técnicas adquiridas por las personas, mientras que las competencias están asociadas a habilidades conductuales. Algunos ejemplos de estos se muestran en la siguiente tabla:

Conocimientos	Competencias
Informática	Iniciativa-Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Relaciones públicas
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo
	Capacidad de síntesis

Tabla N° 3.3. Conocimientos y Competencias, Gestión por competencias, Martha Alles (2005)

La competencias pueden clasificarse en dos grupo: competencias cardinales o genéricas y las competencias específicas.

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos grupos de personas, con un corte vertical por área, y adicionalmente con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos grupos.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

Existen criterios que ayudan a que el proceso de definición de competencias sea efectivo, y algunos de estos son:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los 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 competencias.

Con esto se busca establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional, los que idealmente deben proporcionar información objetiva respecto de su efecto en los resultados de la compañía para su análisis. La muestra sirve de modelo para establecer niveles de la competencia que se quiere definir, por lo que se aconseja identificar tres grupos: el de desempeño superior, promedio y mínimo requerido. La información obtenida del análisis realizado a los puestos de trabajo permitirá plantear los requerimientos de competencia para las tareas y funciones asociadas a cada puesto de trabajo.

3.7.3 Niveles o grados de las Competencias.

Según esté estructurada cada organización, se recomienda establecer 4 o 5 niveles de competencias, que considere tanto niveles positivos como negativos (por ejemplo 3 niveles positivos y uno negativo). Sin embargo, es imprescindible que el esquema sea aplicado de manera uniforme a la organización, es decir, utilizar la misma cantidad de niveles para todas las áreas de la organización.

En general se utilizan las letras A (Alto), B (Bueno), C (Mínimo Requerido) y D (Insatisfactorio) para establecer los niveles de competencias, siendo la A aquella que representa un mayor grado de cumplimiento y la letra D la de menor desempeño. La

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

asignación de grados o niveles (esperados) debe efectuarse para cada puesto y área dentro de la organización, como se muestra en el ejemplo del siguiente cuadro:

PERFIL DEL CARGO				
EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO			
CARGO	JEFATURA			
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL			
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN			

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
Transparencia	
Respeto	
Participación	
Orientación a la Excelencia	
Promotores de la Sostenibilidad	
Lealtad y Sentido de Pertenencia	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Liderazgo		X		
Habilidad Analítica		X		
Planificación y Control	X			
Trabajo en Equipo	X			
Proactividad	X			
Creatividad e Innovación	X			
Flexibilidad y Ductilidad		X		

Cuadro N°3.4. Asignación grados de competencia. Elaboración propia.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

3.7.4 Elaboración de Diccionario de competencias.

En esta etapa del proceso se define cada una de las competencias identificadas en función de la estrategia de la organización y de las competencias cardinales o genéricas enunciadas en conjunto con los altos directivos. En esta parte del modelo se definen también los niveles o grados de la competencia, detallando la implicancia en términos de comportamiento que significa una nivel Alto, Bueno, Mínimo requerido e Insatisfactorio de la competencia analizada. Una vez realizada esta definición se procede a la asignación de los grados a cada competencia por cada puesto de trabajo, esta actividad se efectúa generalmente mediante la metodología de *panel de expertos*.

3.7.5 Análisis (evaluación) de las competencias de las personas.

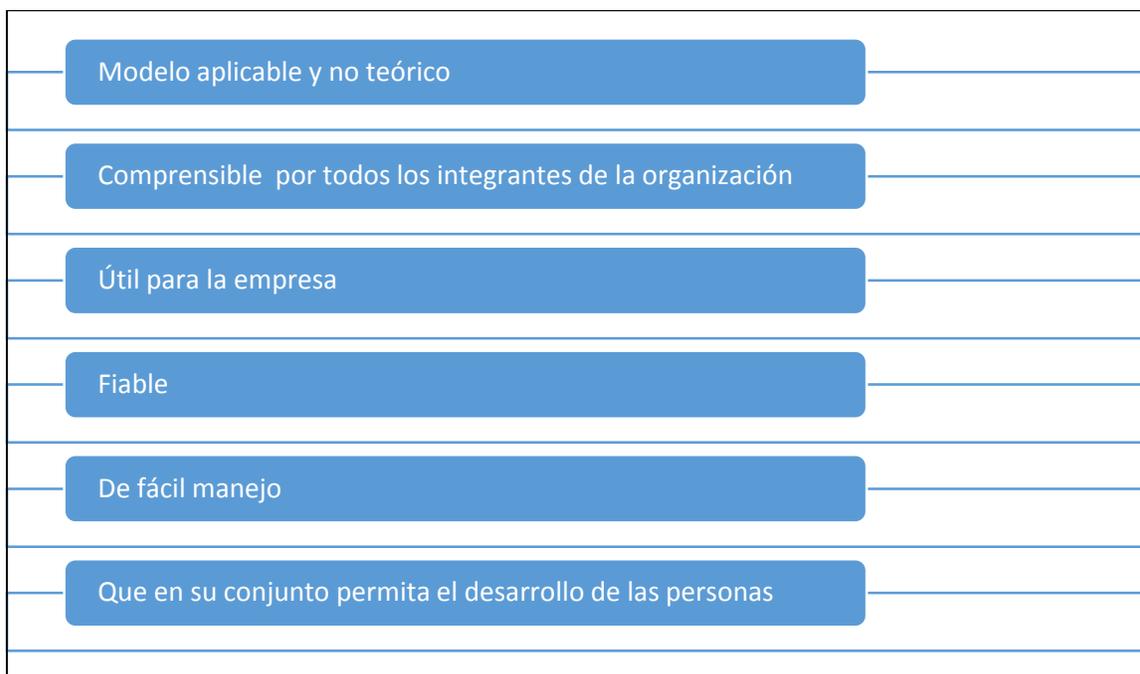
Una vez definidas las competencias y sus grados, y asignados los niveles a sus respectivos puestos, se analiza el comportamiento de las personas por cada puesto de trabajo mediante una evaluación del desempeño real demostrado, a fin de poder determinar de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

3.7.6 Implementación.

La etapa final del proceso consiste en implementar el modelo de gestión por competencia en cada ámbito de acción de Recursos Humanos, esto es, Selección, Capacitación, Desarrollo, Evaluación de desempeño, Plan de carrera y Remuneraciones. Este esquema global se relaciona con toda la organización y con todos sus procesos, dado que no es posible implementar un modelo de gestión por competencia sin que se vean afectados y/o modificados los procesos de recursos humanos.

Las características para una implementación exitosa de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias se muestran en el esquema presentado en el cuadro inferior.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**



Cuadro N° 3.5. Características de un modelo por competencias exitoso. Elaboración propia.

3.8 DIFERENCIA ENTRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA FORMA TRADICIONAL EN RECURSOS HUMANOS.

3.8.1 Modelo o forma tradicional de Recursos Humanos.

El procedimiento tradicional que ha usado el área de Recursos Humanos para seleccionar, reclutar o capacitar a sus empleados, supone una serie de prácticas que se detallaran a continuación.

En primer lugar, el modelo tradicional supone que para el proceso de selección de personal el pronosticador determinante es la personalidad del candidato, revalidando este parecer a través de metodologías que incluyen test psicológicos. Otro punto importante a destacar, es que este tipo de modelo se enfoca y sustenta en la descripción y responsabilidades que demanda el cargo definidas por la empresa, y no en las capacidades u habilidades del postulante o trabajador. Bajo esta premisa, los encargados de Recursos Humanos se apoyan

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

del currículum vitae y en consecuencia coordinan una entrevista en donde tienen la oportunidad de profundizar en los rasgos de personalidad, conocimientos y experiencia que posean los individuos a la hora de desempeñar un puesto.

En este tipo de procedimientos tradicionales los delegados de Recursos Humanos se orientan en la experiencia que posee un postulante y no en las habilidades o actitudes que pueda tener o haber desarrollado durante su trayectoria como profesional, lo que contribuye a correr el peligro de descartar potenciales individuos para un cargo en específico, además otro riesgo que conlleva tiene relación con la flexibilidad, ya que la organización seleccionara a aquellas personas que hayan tenido un desempeño en el tipo de cargo que está disponible, y difícilmente optaran por candidatos con otro tipo de experiencia laboral.

Otro aspecto que posee el modelo tradicional de Recursos Humanos, consiste en que al momento de transcurrir la entrevista, el entrevistador utiliza solo la intuición para identificar atributos y cualidades del sujeto, entorpeciendo lograr una adecuada selección, debido a que no hay una definición concreta de las competencias que se necesitan para el cargo según la orientación de la organización, permitiendo de esta forma observar ciertas conductas claves que decretan la idoneidad del candidato.

En pocas palabras, el modelo tradicional implica que la incorporación del postulante sea en base a las características del puesto, la formación se enfoca en acoplar al mismo al puesto de trabajo y su evaluación se fundamenta en el grado de ejecución de tareas y responsabilidades descritas.

Por tanto, se puede aseverar que este tipo de modelo hoy en día no es conveniente, dado que actualmente las diversas fuerzas del entorno, el aumento de la competitividad entre mercados y empresas, y la tecnología obligan a utilizar metodologías más contemporáneas y dinámicas, es decir, las descripciones de rango deben de ir acompañadas de competencias requeridas y su nivel determinado para el cargo según las directrices de la institución y considerando a la vez la versatilidad del entorno, de manera que los miembros de la

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

organización o postulantes conozcan y operen con el conocimiento previo de aquello enfrentándose con éxito a los cambios que puedan ocurrir en distintas circunstancias tanto laborales como externas.

3.8.2 Modelo de Gestión por Competencias.

Mediante las nuevas exigencias del mercado, nace el Modelo de Gestión por Competencias el cual a diferencia del modelo tradicional, pone énfasis en las competencias que requiere un determinado cargo, o sea, define conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejecutar labores de forma efectiva con un nivel o grado de actuación determinado, esto se refiere a que el modelo se orienta a las personas, sus logros, desempeño y resultados; y no a su puesto de trabajo previo. Este tipo de modelo es más completo, ya que engloba experiencia, conocimientos y además habilidades y actitudes de los individuos como postulábamos anteriormente, lo cual sirve de guía al momento de seleccionar a un individuo, además, involucra de forma integral el desarrollo de las personas, estrategias de la empresa y necesidades de sus usuarios o clientes.

Continuando con el planteamiento anterior, el modelo de Gestión por Competencias se distingue del modelo Tradicional en la forma de predecir el comportamiento laboral de un individuo, es decir, se concentra en las conductas y actitudes concretas de su historial personal y laboral, en la evaluación de comportamientos observables a través de técnicas o ejercicios de simulación como dinámicas grupales, role-playing, test de aptitudes, etc. que conceden un alto nivel de conjetura.

Por otra parte, este tipo de modelo de gerenciamiento en la etapa de reclutamiento identifica ciertas competencias demandadas por el cargo, y en la etapa de selección evalúa al candidato frente a las mismas, decretando la idoneidad del postulante al puesto y al mismo tiempo su acoplamiento con la organización en su conjunto. La definición de competencias es elaborada por la organización, de tal forma de que todos los integrantes de la empresa tengan actitudes y capacidades orientadas al plan estratégico de esta, reflejadas

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

durante la realidad cotidiana de trabajo, lo que coadyuva en alcanzar los objetivos expuestos por esta.

Se puede postular que una organización al incorporar este modelo, busca a personas que puedan desarrollar o aportar con determinadas competencias exigidas, evaluando al colaborador según los resultados obtenidos durante el ejercicio de su cargo.

Para finalizar, es importante añadir que esta herramienta presenta a los trabajadores como principales actores en los procesos de cambio, lo que autoriza a que la organización cree ventajas competitivas sostenidas.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

**CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN Y APLICACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN
POR COMPETENCIAS EN ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO.**

4.1 INTRODUCCIÓN.

En este capítulo, se abordará la implementación del modelo de gestión por competencias en la Administración Municipal, es decir, la definición de las competencias y sus respectivos niveles actualizada según cada perfil de cargo. Para lograr lo anterior, es necesario conocer el marco general de actuación, en otras palabras, el plan estratégico de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano con el fin de nivelar y alinear las competencias a definir con su misión, visión, objetivos, valores y estrategia.

El enfoque que persigue esta etapa, es vincular, invitar, animar y relacionar a los trabajadores a la descripción de las competencias necesarias que demanda su cargo, de tal forma de mejorar el desempeño laboral de los mismos, y al mismo tiempo facilitar un instrumento de medición del cumplimiento y ejecución de labores y/o tareas de los involucrados.

Con la ayuda de los directivos de la organización, para este caso la jefatura de Administración de Personal y la jefatura de la Administración Municipal, permitirán el crear un panel de expertos que otorgara la base para la elaboración del diccionario de competencias, incluyendo sus distintos grados, seleccionando y agrupando habilidades, actitudes y comportamientos asociados al nivel y cargo determinado.

Por lo tanto, es indispensable y vital que los colaboradores e integrantes del panel de expertos tengan un alto nivel de involucramiento, compromiso y dedicación en la ejecución y análisis del modelo de gestión por competencias, de otro modo, resultara un modelo ineficaz y confuso. Asimismo, es importante agregar que la implantación del modelo es un proceso que requiere de la entrega de información por parte de jefatura a los trabajadores,

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

de manera de transmitir las directrices e instrucciones del sistema que se desea fundar, lo que proporcionara la marcha segura de la introducción del modelo de gestión por competencias.

4.2. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS.

4.2.1 Panel de Expertos.

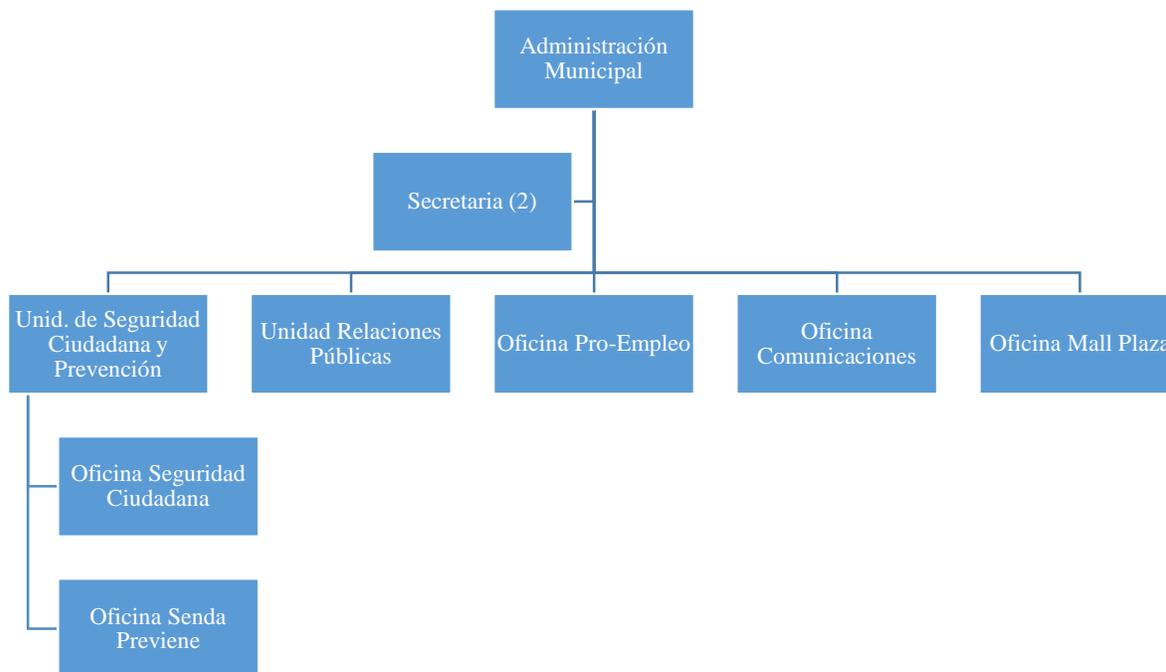
Existen diversas técnicas para la implementación de un modelo de gestión por competencias en instituciones, para este proyecto en específico, la metodología a utilizar consiste en conformar un panel de expertos vinculados al área de la Administración Municipal correspondiente a la Ilustre Municipalidad de Talcahuano. Este tipo de procedimiento consiste en reunir diversos individuos vinculados a cargos de jefatura de sus correspondientes unidades u oficinas, asimismo que tengan un dominio y conocimiento en profundidad de las funciones y actividades que se llevan a cabo en general en un determinado puesto de trabajo.

El objetivo de esta metodología se fundamenta en reformar los desafíos a los cuales se enfrenta la organización, tomando en cuenta factores internos y externos a la misma, de tal forma de atender a estos factores definiendo competencias y conductas requeridas para alcanzar un desempeño eficiente y eficaz en sus colaboradores y en consecuencia favorecer el desarrollo y crecimiento de la institución.

4.2.2 Organigrama Administración Municipal.

Es indispensable para la verificación y estudio de perfiles de cargo, contar y analizar con el organigrama de la Administración Municipal, el cual esta actualizado y habilitado para su respectivo examen. Esto otorga el cimiento para enumerar las oficinas y unidades en las cuales se abarcara el modelo de gestión por competencias.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**



4.2.3 Coordinar Actividades y/o Reuniones con panel de Expertos.

Para la elaboración de perfiles de cargo basado en un sistema de gestión por competencias, es necesario investigar y comprender las funciones y tareas que se ejecutan en cada puesto de trabajo, por lo tanto, para efectuar lo anterior, se coordinaran variadas actividades y reuniones con el panel de expertos en la cual sus integrantes son parte activa también del área de Administración Municipal. El panel de expertos está constituido por:

- Administrador de Personal
- Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal
- Jefe de Unidad de Seguridad Ciudadana y Prevención
- Jefe Oficina Seguridad Ciudadana
- Coordinadora Senda Previene
- Jefe de Relaciones Públicas

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- Jefe de Oficina Pro-Empleo
- Jefe de Oficina de Comunicaciones
- Encargada Oficina Mall Plaza el Trébol
- Coordinador del panel de expertos (Alumno Memorista)

Los personajes exhibidos permitirán validar y retroalimentar distintas propuestas respecto un perfil determinado, de igual manera proporcionan información vital en cuanto a conocer a fondo la naturaleza del puesto a examinar y por ende competencias demandadas por puestos establecidos, los cuales serán abordados más adelante.

4.2.4. Definir Competencias Genéricas de la organización.

Se procede a investigar y decretar las competencias genéricas particulares y distintivas de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano. Para lograr la premisa anterior, es fundamental analizar en conjunto al panel de expertos el plan estratégico de la Municipalidad.

Para este cometido, se realizaron diversas visitas a los trabajadores y a toda la Municipalidad en general, de tal forma de captar la cultura laboral que los envuelve, y asimismo, que valores según el panel de expertos son los que representan a la institución.

La primera labor del panel de expertos es reconocer el propósito principal que tiene la organización, ya que esta describe su razón de ser, lo que conlleva al análisis de que medidas hay que tomar, o mejor dicho que competencias son necesarias para lograr la razón de ser de aquella.

Continuando con la perspectiva anterior, se abordará la presentación de las competencias genéricas de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano definidas en la tabla 4.1, las cuales son las demandadas por aquella para alcanzar el plan estratégico de la misma, con el correspondiente análisis y discusión previa del panel de expertos.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Transparencia	Asociada a la habilidad de comunicar e informar de una forma clara y evidente, de tal modo que el mensaje sea perceptible por los demás.
Respeto	Implica establecer un trato basado en la deferencia, miramiento y cortesía hacia los otros, reconociendo el valor y derecho de los individuos y comunidad.
Participación	Hace referencia al conjunto de acciones e iniciativas, enfocadas al involucramiento, intervención y cooperación en asuntos, sucesos u actividades, relacionadas a la organización y comunidad.
Orientación a la excelencia	Capacidad de realizar prácticas, cometidos y responsabilidades sobresalientes propias al puesto de trabajo, mediante un esfuerzo continuo por alcanzar niveles de rendimiento superiores, gestionando procesos y hechos que permitan el logro de resultados integrales.
Promotores de la Sostenibilidad	Actitudes ligadas a una preocupación perseverante en temas e intereses de la comunidad local. Conocer sus demandas y necesidades, de manera de promover y gestionar ideas u acciones que contribuyan a satisfacer estas, mejorando la calidad de vida de los habitantes, sin sacrificar el desarrollo de futuras generaciones.
Lealtad y Sentido de Pertenencia	Hace referencia al sentimiento de orgullo, fidelidad, compromiso y respeto hacia la organización y sus miembros, sintiéndose parte de este y siguiendo sus normas y reglamentos establecidos. Se identifica con sus valores y costumbres; exhibiendo una conducta activa de apoyo y respaldo a la misma, con el propósito de alcanzar los intereses organizacionales.

Tabla 4.1. Competencias Genéricas Municipalidad de Talcahuano. Elaboración propia

Las competencias genéricas indicadas anteriormente conforman parte del perfil de todos los cargos asociados a la organización.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

4.2.5 Elaboración de Perfiles de Exigencias de los puestos basados en Competencias.

4.2.5.1 Definir Competencias Específicas de la Organización.

Según la metodología aplicada, la definición de competencias específicas para el área de Administración Municipal, se identificaron y analizaron bajo los siguientes aspectos en conjunto con el panel de expertos guiado por la teoría del escrito de José María Saracho “Un Modelo General de Gestión por Competencias”, (Edición 2005), los cuales se detallan a continuación.

4.2.5.2 Check List.

Durante la realización del proyecto, como coordinadora del panel de expertos tenía a disposición distintos materiales y/o recursos tales como el manual de inducción, reglamento refundido, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, Plan de Desarrollo Comunal 2012-2016 y los descriptivos de cargo asociados a sus unidades y oficinas, de tal manera de reconocer, examinar y detallar los siguientes puntos que posibilitan la identificación y construcción de competencias específicas necesarias según el perfil de cargo:

Función: Es el proceso integrado y articulado de procedimientos que involucran desempeños individuales, dirigidos al logro de los objetivos de producción.

Subfunción: Es aquella que contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento especificado en el proceso productivo. Permite el ordenamiento de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada área de competencia.

Unidad de competencia: Son aquellas que agrupan los aportes y logros individuales (como elementos de competencia) y redefine el denominado puesto de trabajo, pudiéndose observar diversos puestos integrados, redefinidos en términos de funciones productivas. La

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el objetivo del cargo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud, la seguridad, etc.

Elemento de competencia: Es la parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Están referidos a acciones, comportamientos y resultados que le trabajador logra con su desempeño. Se completan criterios de desempeño, evidencias de conocimiento y el contexto de aplicación.

Criterios de desempeño: Son las situaciones, los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en las circunstancias y ámbitos productivos en donde el individuo prueba, mediante evaluación, su competencia. Las evidencias de desempeño se encuentran delimitadas por el contexto de desempeño laboral.

Evidencias de conocimiento: Refiere a la posesión individual de un conjunto de conocimientos, teorías y principios que sustentan en el individuo un desempeño eficiente, facilitando la transferibilidad de sus desempeños. Dicha evidencia es asociada al proceso de evaluación.

Contexto de aplicación: Describe la variedad de circunstancias y ámbitos posibles en los que un trabajador debe demostrar la competencia. Es decir, describe el ambiente productivo en donde el individuo aplica el momento de competencia y ofrece indicadores para juzgar que las demostraciones del desempeño son suficientes para validarlo.

Recursos: Son las capacidades o aptitudes que el individuo posee o tiene a su disposición y moviliza y combina para alcanzar los resultados descritos en los criterios de desempeño. Los recursos son fundamentales ya que en este modelo se consideran como facilitadores que permiten el desarrollo de las competencias.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

4.2.5.3 Cronograma de actividades y/o reuniones del panel de expertos

A continuación se presentará el cronograma de actividades y/o reuniones con el panel de expertos, en el cual se detallan los temas y actividades realizadas para la elaboración de los perfiles de cargo actualizados, y en efecto el diccionario de competencias para el área de Administración Municipal.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

N° REUNIÓN	FECHA	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES Y TEMAS A TRATAR	DESARROLLO DE LOS TEMAS TRATADOS
1	03/08/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Personal • Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal • Alumno Memorista • Jefe de Unidad de Seguridad Ciudadana y Prevención • Jefe Oficina Seguridad Ciudadana • Coordinador Senda Previene • Jefe de Relaciones Publicas • Jefe de Oficina Pro-Empleo • Jefe de Oficina de Comunicaciones • Encargada Oficina Mall Plaza el Trébol 	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento a la Ilustre Municipalidad de Talcahuano. • Presentación de Anteproyecto. • Disposición de materiales e información de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se coordinó una cita con los participantes presentados a través de la asistente ejecutiva del Alcalde de Talcahuano, de manera de manifestar el interés de realizar un manual de perfiles de cargo para una determinada área, unidad u oficina de la organización, por medio de la base teórica de un sistema de gestión por competencias. • En esta reunión se hizo efectiva la presentación del anteproyecto, declarando la elaboración y actualización de los perfiles de cargo, y del correspondiente diccionario de competencias genéricas y específicas. • Luego de lo anterior, se habilitó el uso de materiales e información de la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, con el objetivo de analizar y examinar su plan estratégico y ejes fundamentales como organización. Los materiales a disposición fueron el reglamento refundido, el manual de inducción y el manual de perfiles de cargo.
2	06/08/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Personal • Alumno Memorista • Jefe Oficina Seguridad Ciudadana • Coordinador Senda 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información secundaria. • Identificación del proceso de reclutamiento y selección utilizado. • Organización, análisis y 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el transcurso de esta junta se recopiló el material otorgado durante la primera reunión y se explicó en detalle por parte de los participantes las ocupaciones y funciones que posee cada unidad, oficina y área de la Ilustre Municipalidad de

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

		<p>Previene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Relaciones Publicas • Jefe de Oficina Pro-Empleo • Jefe de Oficina de Comunicaciones • Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 	<p>procesamiento de información secundaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del área, unidad u oficina de la Municipalidad a trabajar. 	<p>Talcahuano, con la finalidad de determinar cuál de estas requiere con mayor nivel de prioridad la formulación de perfiles de cargo actualizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asimismo, se explicó el proceso de reclutamiento y selección de la organización en cuestión, en miras de examinar falencias y/o ausencias de etapas o métodos efectivos de este tipo de proceso, de forma de mejorar estos con la implementación de un sistema por competencias en un área definida. • Finalmente, luego presentar distintas perspectivas por parte de los participantes, se resolvió trabajar en el área de Administración Municipal, debido a que no poseía perfiles de cargo actualizados y menos aún un diccionario de competencias acorde a este material.
3	10/08/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Personal • Alumno Memorista • Jefe de Unidad de Seguridad Ciudadana y Prevención • Jefe Oficina Seguridad Ciudadana • Coordinador Senda Previene • Jefe de Relaciones Publicas • Jefe de Oficina Pro- 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión organigrama del área de Administración Municipal. • Decretar competencias genéricas para la Ilustre Municipalidad de Talcahuano. 	<ul style="list-style-type: none"> • En esta junta se efectuó el repaso y estudio del organigrama correspondiente a la Administración Municipal, es decir, se evaluaron las unidades y oficinas en detalle que conforman el área total, de tal manera de enumerar los distintos cargos que se deberán abarcar, describir y desarrollar más adelante. • Por otro lado, se inició la tarea de determinar las competencias genéricas asociadas a la organización, con base en el plan estratégico de la misma, con el objeto

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

		<p>Empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Oficina de Comunicaciones • Encargada Oficina Mall Plaza el Trébol • Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 		<p>de definir cuales competencias son las que deben poseer todos los integrantes de la institución y aquellos que deseen formar parte de aquella.</p>
4	14/08/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Personal • Alumno Memorista • Jefe de Unidad de Seguridad Ciudadana y Prevención • Jefe Oficina Seguridad Ciudadana • Coordinador Senda Previene • Jefe de Relaciones Publicas • Jefe de Oficina Pro- Empleo • Jefe de Oficina de Comunicaciones • Encargada Oficina Mall Plaza el Trébol • Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y elaboración de competencias genéricas y específicas. • Elaboración de perfiles de cargo mediante un sistema de gestión por competencias. • Planeación y programación del estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante esta junta se discutió la elaboración de competencias genéricas determinadas durante la reunión n°3, en otras palabras, se determinó en conjunto las respectivas definiciones de cada competencia genérica, que habilidades, conductas y capacidades debían reflejar cada funcionario de la Municipalidad. De igual manera, se analizó la definición de las competencias específicas vinculadas a cada puesto de trabajo, con la misma metodología que las competencias genéricas. • Otro tema importante durante la reunión fue la elaboración de perfiles de cargo, es decir, se resolvieron los ítems y puntos que debe contener el perfil actualizado basado en un sistema de competencias, según el interés y orientación de la Administración Municipal. • Por último, se acordaron en conjunto las fechas en las cuales se pretende realizar las posteriores revisiones del material a

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

				implementar y la entrega final del mismo.
5	24/08/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Personal • Alumno Memorista • Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de primer avance de perfiles de cargo y diccionario de competencias. • Revisión y verificación de perfiles de cargo y diccionario de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • En esta convocatoria se efectuó la entrega del avance de perfiles de cargo y diccionario de competencias para la Administración Municipal, en la cual se llevó a cabo la revisión de los aspectos que debía contener el material y al mismo tiempo la verificación de que todos los perfiles de cargo estuvieran agregados, con el propósito de integrar todas las materias y ámbitos que envuelven al área en discusión.
6	17/09/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Personal • Alumno Memorista • Jefe de Unidad de Seguridad Ciudadana y Prevención • Jefe Oficina Seguridad Ciudadana • Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrección y revisión de segundo avance de perfiles de cargo y diccionario de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para esta convocatoria el enfoque fue netamente para corrección y revisión del segundo avance de perfiles de cargo y diccionario de competencias para la Administración Municipal, modificando datos relacionados a formaciones y niveles de estudio requeridos en específico para determinados puestos, y además de correcciones relacionadas a las funciones, objetivos y responsabilidades que involucra a cada cargo.
7	30/09/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Personal • Alumno Memorista • Jefe de Unidad de Seguridad Ciudadana y Prevención • Jefe Oficina Seguridad Ciudadana • Jefe de Oficina de 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega y análisis de material final corregido. 	<ul style="list-style-type: none"> • En esta oportunidad, se realizó la entrega del material con las respectivas correcciones y modificaciones, con la finalidad de analizar en mayor profundidad los últimos detalles del mismo antes de ser presentado al Administrador Municipal, quien es el encargado de otorgar el visto bueno a todo el trabajo elaborado.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

		<ul style="list-style-type: none"> Comunicaciones Encargada Oficina Mall Plaza el Trébol Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 		
8	09/10/2015	<ul style="list-style-type: none"> Administrador de Personal Alumno Memorista Jefe de Unidad de Seguridad Ciudadana y Prevención Jefe Oficina Seguridad Ciudadana Coordinador Senda Previene Jefe de Relaciones Publicas Jefe de Oficina Pro-Empleo Jefe de Oficina de Comunicaciones Encargada Oficina Mall Plaza el Trébol Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> Designación de grados de competencias específicas según perfiles de cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Para esta convocatoria se ejecutó la designación de grados de competencias específicas para los distintos tipos de perfiles, bajo la perspectiva de las necesidades que requiere la organización y en particular la Administración Municipal.
9	13/10/2015	<ul style="list-style-type: none"> Administrador de Personal Alumno Memorista Encargado de Unidad 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar reunión con el Administrador Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> Para esta oportunidad se procedió a fijar y coordinar una reunión en un horario conveniente para todos los participantes e involucrados, con el Administrador

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

		de Apoyo de Administración Municipal		Municipal, con el objeto de que este evalúe y analice el material propuesto, y por consiguiente otorgue el visto bueno del proyecto.
10	13/10/2015	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador Municipal • Administrador de Personal • Alumno Memorista • Encargado de Unidad de Apoyo de Administración Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del material en conjunto con el Administrador Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para esta convocatoria final, se procedió a la revisión, examen y verificación por parte del administrador municipal de los perfiles de cargo actualizados y del diccionario de competencias correspondiente al área de Administración Municipal. Esta revisión incluyó la verificación de todos los perfiles asociados a todas las unidades y oficinas que conforman el área total, asimismo, se inspeccionó la bibliografía pertinente del estudio.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

**CAPITULO 5: PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.**

En este capítulo, se aproximará a las responsabilidades, tareas y labores asociadas a cada cargo, en la cual, a partir de los descriptivos de puestos podremos identificar y visualizar las respectivas competencias que permitirán el desarrollo del individuo y asimismo el de la organización.

Por otro lado, es importante agregar que las competencias genéricas reconocidas por la Ilustre Municipalidad de Talcahuano no poseen niveles, debido a que se considera y evalúa si presenta o no presenta determinada competencia, lo que facilita el proceso de selección y reclutamiento en el área de Administración de Personal.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	ADMINISTRADOR MUNICIPAL
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Encargado principalmente de apoyar la gestión interna a través de la definición estratégica de la política y misión municipal generando instancias de participación y coordinación de las unidades.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Colaborar con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente de todas las unidades municipales, de acuerdo a las instrucciones que aquél le imparta.

Colaborar con el Alcalde en la elaboración y seguimiento del Plan Anual de Acción Municipal.

Atender las demandas administrativas de las diferentes unidades municipales.

Gestionar equipos de trabajo, cumpliendo con las normas y reglamentos internos vigentes en la municipalidad y de otros servicios públicos y privados vinculados al sector, articulándose de actores externos para facilitar la gestión municipal

Coordinar el funcionamiento de los comités, comisiones o grupos de trabajo que se creen con el objeto de mejorar el trabajo del Municipio.

Colaborar con las unidades correspondientes en la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna.

Realizar labores de articulación de equipos de trabajo y participar en la elaboración de los Planes de Capacitación del Personal.

Analizar las instrucciones, reglamentos, manuales de organización, procedimientos y descripción de cargos, a fin de comprobar su utilidad y actualización, de acuerdo a la normativa vigente. En caso de no contar con estos instrumentos, deberá dirigir y supervisar su elaboración por las unidades respectivas.

Coordinar las acciones para el cumplimiento de las funciones de la estructura organizacional y los futuros cambios y ajustes que ésta requiera.

Establecer y mantener una estructura de comunicaciones y coordinación interna que vele por el buen funcionamiento institucional.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Manejo de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 - 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Excel, Word, Power Point e Internet, nivel avanzado.

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Habilidad Analítica	X			
Planificación y Control	X			
Trabajo en Equipo	X			
Proactividad	X			
Creatividad e Innovación	X			
Flexibilidad y Ductilidad	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	PROFESIONAL DE APOYO A LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Colaborar con el Administrador y Alcalde en tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, en la elaboración y seguimiento del Plan Anual de Acción Municipal.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Seguimiento y evaluación del cumplimiento de planes estratégicos y tácticos de las distintas áreas de la Municipalidad.

Encargado de la administración y ejecución técnica - operativa de Programas Sociales que actualmente administra el municipio y el Programa de Inversión en la Comunidad.

Supervisión en la contratación de trabajadores, proceso de liquidación de sueldos, control de asistencia, inducción y orientación en la capacitación de ellos, además del manejo del sistema contable y remuneraciones.

Administrar la información que permita controlar el cumplimiento de las diferentes etapas de avance, plazos e indicadores de éxito.

Elaboración de informes que especifique y comunique a los responsables implicados, respecto al cumplimiento de los acuerdos.

Apoyar el mejoramiento de la Gestión Municipal.

Monitoreo del Portal Mercado Público: Supervisión de reclamos, publicaciones, adjudicaciones y contratación de los servicios; y procesos de pago.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional vinculado a administración.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Manejo de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
	Manejo de la Ley N° 19.886 de Compras Públicas y Reglamento y utilización Portal de Compras y Contratación Pública Chile Compra.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Excel, Word, Power Point e Internet, nivel avanzado.
	Manejo y utilización de los Sistemas de Contabilidad.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Conocimiento del Entorno	X			
Manejo del Estrés y Tolerancia a la Presión	X			
Capacidad de Negociación		X		
Conocimiento de la Organización	X			
Integridad	X			
Búsqueda de Información		X		

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	SECRETARIA
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Tendrá por finalidad prestar apoyo administrativo al Alcalde y al Administrador Municipal, de acuerdo con los términos fijados por la Ley.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Brindar apoyo administrativo a la función municipal
Coordinar salidas de vehículos
Recepción de documentos, registro en sistema computacional.
Realizar confección de respuestas a diferentes solicitudes como reclamos y/o sugerencias de usuarios.
Atención a público
Recepción de documentos
Atención de teléfono
Fotocopiar

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Técnico en Administración.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Word y Power Point.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Empatía	X			
Organización	X			
Discreción	X			
Puntualidad	X			
Afabilidad y Cordialidad	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	CONDUCTOR DE VEHÍCULOS MUNICIPALES
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Trasladar al personal y al administrador a diferentes sectores de la comuna.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Traslado del personal a diferentes sectores de la comuna y fuera de ésta.

Efectuar la oportuna renovación de la revisión técnica del vehículo a su cargo.

Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento el vehículo a su cargo.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Enseñanza Media Completa.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Licencia profesional clase A.
	Conocimiento de la Región del Bio-Bio.
	Manejar las leyes de tránsito.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Concentración y Atención	X			
Autocontrol	X			
Autoconfianza	X			
Manejo del Estrés y Tolerancia a la Presión.	X			
Puntualidad	X			
Discreción	X			
Honradez	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	JEFE UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Alcanzar una gestión transversal, orientada a acciones preventivas, con un marcado acento de participación ciudadana en el abordaje de las distintas variables que afectan a la temática.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Desplegar charlas, talleres, campañas de sensibilización y prevención del delito y violencia.

Entregar herramientas a las comunidades, para la co-producción de seguridad.

Incorporar tecnologías que permiten un abordaje eficiente de situaciones de emergencia e inseguridad, mediante el Sistema de Alerta Vecinal – SAV.

Colaborar en la fiscalización de la normativa legal vigente con instituciones tales como: Servicio de Impuestos Internos, Servicio de Salud, Aduana, Policías, Inspección del Trabajo e Inspección Municipal.

Desarrollar instancias de encuentro y diálogo entre la comunidad y las policías.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Postítulo o Postgrado otorgado por una Institución Educativa Superior reconocida por el Estado de Chile.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Excel, Word, Power Point e Internet, nivel avanzado.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Comunicación Interpersonal	X			
Credibilidad Técnica	X			
Colaboración	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Conocimiento del Entorno	X			
Manejo del Estrés y Tolerancia a la Presión	X			
Capacidad de Negociación	X			
Conocimiento de la Organización	X			
Integridad	X			
Búsqueda de Información	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	SECRETARIA
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Tiene por objetivo dirigir las actividades del jefe de la unidad, desempeñándose como Ministro de Fe en todas las actuaciones municipales.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Organizar las actividades relacionadas al jefe y unidad.
Recepción de documentos, registro en sistema computacional.
Atención a público.
Suministrar información u orientación personal, según lo requieran los funcionarios y/o público que se presenten.
Mantener actualizados los archivos de la unidad, siguiendo las normas técnicas y procedimientos.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Técnico en Administración.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Word y Power Point.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Empatía	X			
Organización	X			
Discreción	X			
Puntualidad	X			
Afabilidad y Cordialidad	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	JEFE OFICINA SEGURIDAD CIUDADANA
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN/ OFICINA SEGURIDAD CIUDADANA

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Fomentar medidas de prevención, promoviendo la participación y corresponsabilidad de la comunidad, la coordinación intersectorial y prestando asesoría técnica, para contribuir a mejorar las condiciones de seguridad de Talcahuano.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Gestión Institucional, tiene por objetivo el generar un sistema integrado que implemente instancias de coordinación y colaboración en el ámbito público y privado, destinadas a reducir la victimización, el temor, promoviendo la vigencia de los Derechos Humanos.

Gestión del Conocimiento en Seguridad: Conocer y analizar el estado de seguridad pública de la comuna; recabar y producir información sobre el fenómeno de la seguridad ciudadana y variables relacionadas.

Gestión Comunicacional en Seguridad: Mantener informada a la Comunidad sobre las acciones desarrolladas en materia de seguridad; diseñar y coordinar estrategias de comunicación y difusión innovadoras en materia de seguridad ciudadana, implementando un sistema comunicacional que identifique y segmente audiencias y mensajes preferentes.

Gestión en Prevención Psicosocial del Delito: Implementar acciones que intervengan en las condiciones psicológicas y sociales para disminuir la violencia, ocurrencia y cronificación del delito; diseñar y apoyar la ejecución y supervisión de los proyectos de prevención psicosocial del delito.

Gestión en Prevención Comunitaria del Delito: Desarrollar iniciativas que promuevan la participación y movilización de las comunidades, en materia de prevención social, situacional y comunitaria, considerando los requerimientos de los vecinos y propiciando su involucramiento en el proceso de diseño, ejecución y evaluación; diseñar y apoyar la ejecución y supervisión de los proyectos de prevención comunitaria y situacional del delito.

Gestión en Control: Contribuir a la labor de las instituciones responsables de la prevención, inspección, control, sanción y reinserción, entre otras a través de la coordinación y colaboración intersectorial; diseñar y apoyar la ejecución y supervisión de los proyectos de Control delictual.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Postítulo o Postgrado vinculado a seguridad.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Excel, Word, Power Point e Internet, nivel avanzado.

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Credibilidad Técnica	X			
Colaboración	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Conocimiento del Entorno	X			
Capacidad de Negociación		X		
Conocimiento de la Organización	X			
Integridad	X			
Búsqueda de Información	X			
Habilidad analítica	X			
Planificación y Control	X			
Proactividad	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	COORDINADORA SENDA PREVIENE
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE SEGURIDAD CIUDADANA Y PREVENCIÓN/ OFICINA DE SENDA PREVIENE

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Implementar políticas comunales de prevención, a través de un Convenio de Colaboración Financiera entre SENDA y la Municipalidad de Talcahuano.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Caracterizar las condiciones y expresiones del consumo y tráfico de estupefacientes y sustancias sicotrópicas, así como de la ingesta abusiva de alcohol, desde una perspectiva territorial comunal.

Implementar acciones de intervención y coordinación en materia de prevención, tratamiento, participación social y desarrollo institucional de acuerdo a la Estrategia Nacional de Drogas y Alcohol 2011-2014 y su aplicación en el nivel local, conforme a la “Planificación Comunal Anual”.

Desarrollar alianzas o coaliciones con actores claves de la comuna (organizaciones comunales, otros órganos del estado, entre otros) con el fin de generar un trabajo en conjunto con la comunidad, asumiendo la corresponsabilidad social de ésta, para enfrentar la problemática de drogas y alcohol en el nivel local.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Diplomado, Postítulo o Postgrado vinculado a Alcohol y Drogas.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Excel, Word, Power Point e Internet, nivel avanzado.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Credibilidad Técnica	X			
Concentración y Atención	X			
Pensamiento Estratégico	X			
Conocimiento del Entorno	X			
Conocimiento de la Organización	X			
Búsqueda de Información	X			
Habilidad analítica	X			
Planificación y Control	X			
Empatía	X			
Liderazgo	X			
Proactividad	X			
Precisión	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	JEFATURA
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Planificar, coordinar e implementar eventos, actos, ceremonias u otras actividades protocolares y públicas de la gestión alcaldía y municipal; velando por el posicionamiento y adecuado uso de la imagen institucional.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Planificar y coordinar la estrategia de trabajo en las audiencias del público en general.

Mantener un registro actualizado de las publicaciones en materias de interés municipal.

Organizar y/o colaborar en las actividades de las unidades municipales.

Mantener oportunamente informada a la comunidad sobre las actividades municipales y otras que sean de interés ciudadano.

Mantener informado al Alcalde sobre asuntos relativos a la municipalidad, que se publiquen o se transmitan a través de los medios de comunicación social o directamente por los habitantes de la comuna.

Elaborar o participar en la elaboración de estrategias comunicacionales corporativas, dirigidas a públicos externos e internos.

Procesar información de gestión y elaborar instrumentos y soportes comunicacionales a difundir en medios de comunicación u otros canales de difusión.

Asesorar al Alcalde y unidades municipales en estrategias y operaciones comunicacionales externas.

Elaborar publicaciones y soportes comunicacionales de la gestión municipal para su difusión a la comunidad.

Mantener un archivo actualizado de aquellas publicaciones relacionadas con la municipalidad.

Cumplir con otras funciones acordes que la Jefatura le encomiende.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACIÓN EDUCACIONAL	Título universitario de periodista o relacionador público.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Capacitación en protocolo, ceremonias, eventos y actividades complementarias.
	Conocimientos de habilidades de expresión oral y escrita.
	Conocimiento de la ley orgánica municipal.
	Ley Estatuto administrativo.
	Ley de compras en el sistema público.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo software: Office, programa de diseño gráfico y edición de fotografías.

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Comunicación Interpersonal	X			
Credibilidad Técnica	X			
Empowerment	X			
Entusiasmo y Energía	X			
Desarrollo de Relaciones	X			
Colaboración	X			
Pensamiento Estratégico	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	SECRETARIA
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Exteriorizar la función municipal, con acciones y actividades que permitan promover la imagen de la municipalidad.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Mantener actualizado la nómina de autoridades, aniversarios y cumpleaños.

Recepcionar y despachar correspondencia

Mantener registro de elementos institucionales

Atención a publico

Actualización en lo que respecta al protocolo.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Técnico en Administración.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Capacitación en protocolo y ceremonias.
	Conocimientos de habilidades de expresión oral y escrita.
	Conocimiento de la ley orgánica municipal
	Ley Estatuto administrativo
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo software: Office

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Empatía	X			
Organización	X			
Discreción	X			
Puntualidad	X			
Afabilidad y Cordialidad	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	AUXILIAR
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Realizar labores de estafeta que le encomienda la administración.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Entrega y recepción de correspondencia

Encargada de la entrega de materiales destinados a diferentes unidades

Entrega de invitaciones protocolares

Orden de bodega para recepción y despacho de artículos de oficina.

Entrega de prensa.

Entrega de saludos de cumpleaños a funcionarios.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Enseñanza Media o Técnica.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA REQUERIDA COMPUTACIONAL	1 - 2 años.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Empatía	X			
Puntualidad	X			
Discreción	X			
Afabilidad y Cordialidad	X			
Honradez	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	JEFE DE OFICINA PRO-EMPLEO
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	OFICINA PRO-EMPLEO

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Realizar labores vinculadas al programa Pro-Empleo, con la orientación de promover el empleo y la empleabilidad, a través de un plan, estructuración y supervisión de políticas y proyectos del mismo, con el objeto de facilitar la inserción laboral de las personas y otorgar una fuente laboral.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Contratar, evaluar y finiquitar al personal que cumpla los requisitos del programa.
Calcular y registrar las remuneraciones al personal contratado, preparando toda la información y planillas necesarias para el pago de las leyes sociales.
Efectuar en coordinación con la Sección Contabilidad y Presupuesto y Adquisiciones, el control presupuestario de los gastos del Programa.
Efectuar la rendición de cuentas de los ingresos y egresos de los dineros depositados por el Gobierno Regional.
Mantener un registro detallado de todos los trabajadores y de sus perspectivas de reinserción laboral.
Estimar el desarrollo personal de los trabajadores, sus capacidades y competencias de estudios
Atender y derivar a la red de apoyo social las situaciones que así lo ameriten, velando en todo momento por la integración y el desarrollo de los trabajadores.
Cumplir con otras funciones acordes que la Jefatura le encomiende.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Postítulo o Postgrado otorgado por una Institución Educativa Superior reconocida por el Estado de Chile.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Excel, Word, Power Point e Internet, nivel avanzado.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Entusiasmo y Energía	X			
Desarrollo de Relaciones	X			
Colaboración	X			
Liderazgo	X			
Habilidad Analítica	X			
Proactividad	X			
Conocimiento del Entorno	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	JEFATURA
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	OFICINA COMUNICACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Mantener informada a la comunidad sobre las actividades municipales y otras que sean de interés ciudadano.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Participar activamente en el desarrollo del sector de la comunicación y desarrollar el trato directo y personal con los colaboradores externos.

Diseñar la estrategia general de comunicación según los distintos grupos de interés o públicos objetivo.

Gestionar directamente los distintos equipos que dependen de la Oficina de Comunicación, las relaciones con la prensa y los medios.

Elaboración, coordinación, preparación y distribución de los boletines municipales.

Realizar comunicaciones de invitación para las diferentes instituciones con relación a los programas planificados por la Municipalidad.

Monitorear el funcionamiento de las redes de comunicaciones a través de las herramientas disponibles para ello.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional de periodista.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Postgrado o Postítulo vinculado al área de Comunicaciones.
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Herramientas Computacionales, Excel, Word, Power Point y programa de diseño gráfico.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Comunicación Interpersonal	X			
Entusiasmo y Energía	X			
Desarrollo de Relaciones	X			
Trabajo en Equipo	X			
Relaciones Publicas	X			
Flexibilidad y Ductilidad	X			
Planificación y Control	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	SECRETARIA
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	OFICINA COMUNICACIONES

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Prestar asistencia secretarial a jefatura y Oficina, planificando y ejecutando actividades administrativas, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la Oficina de Comunicaciones.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Mantener informado al superior inmediato sobre los eventos y actividades concernientes a la institución.

Realizar otras tareas afines y complementarias conforme a lo asignado por su superior inmediato.

Elaborar un resumen del contenido de correspondencia, documentos y expedientes cursados en la institución.

Atender al público, en forma personal o vía telefónica.

Coordinar todo lo relativo a reuniones o sesiones de jefatura.

Tramitar citas, entrevistas y solicitudes de audiencias de su superior con otros organismos, personalidades, etc.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Título de secretaria(o), otorgado por una Institución Educativa Técnica Profesional o Superior reconocida por el Estado de Chile.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Microsoft Word y Power Point.

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Empatía	X			
Organización	X			
Discreción	X			
Proactividad	X			
Manejo del Estrés y Tolerancia a la Presión	X			
Puntualidad	X			
Afabilidad y Cordialidad	X			

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

PERFIL DEL CARGO

EMPRESA	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO
CARGO	ENCARGADO OFICINA MALL PLAZA TRÉBOL
DIRECCIÓN/DEPENDENCIA	ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
UNIDAD/ OFICINA	OFICINA MALL PLAZA TRÉBOL

OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO

Otorgar y publicar información de interés comunitario y municipal, además de entregar asistencia y prestaciones vinculadas a la misma.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Informar a la comunidad respecto de materias propias del municipio y de la comuna en general.

Mantener registro actualizado de la estructura del municipio.

Mantener stock de material municipal y/o por Direcciones tales como fotocopias, trípticos, boletines, manuales, instructivos, etc.

Mantener stock de material turístico comunal y gestionar con organismos relacionados con el área la provisión de información comunal, provincial, regional y nacional.

Mantener calendario de servicios municipales y registro de funciones de corporaciones u organismos públicos y privados relacionados con la comuna, su ubicación y antecedentes generales.

Prestar otros servicios municipales que la autoridad estime pertinente, en pos de mejorar el servicio al cliente.

Cumplir con otras funciones acordes que la Jefatura le encomiende.

REQUISITOS DEL CARGO

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Estar en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
EXPERIENCIA REQUERIDA	1 – 2 años.
COMPUTACIONAL	Manejo de Microsoft Word, Power Point y Excel nivel intermedio.

**DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO**

COMPETENCIAS GENÉRICAS
Transparencia
Respeto
Participación
Orientación a la Excelencia
Promotores de la Sostenibilidad
Lealtad y Sentido de Pertenencia

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL REQUERIMIENTO			
	A	B	C	D
Comunicación Interpersonal	X			
Empowerment	X			
Entusiasmo y Energía	X			
Desarrollo de Relaciones	X			
Colaboración	X			
Organización	X			

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

Podemos afirmar que la elaboración y definición de competencias para cualquier tipo de compañía o institución representa una herramienta que permite un aporte integral a la gestión del capital humano, lo que incluye además un estudio, evaluación y análisis previo por parte del equipo de administración de personal o recursos humanos en la ejecución y procedimiento del modelo de gestión por competencias en la empresa u organización, de tal forma de optimizar el rendimiento de la misma y contrarrestar sus debilidades u amenazas. Por ende, es relevante también considerar que el área de administración de personal es clave para la confección de este tipo de instrumento, ya que son los encargados de reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar a los candidatos y trabajadores, por lo que deben tener en claro que habilidades, capacidades y destrezas son las necesarias según el perfil de cargo de la organización.

Continuando con la perspectiva anterior, es importante agregar que una pieza fundamental para alcanzar el correcto desarrollo del modelo o la implementación de este tipo de gestión consiste en el soporte y ayuda de parte de los directivos de la organización, debido a que estos otorgarán las instrucciones y orientación hacia la cual la institución esta inclinada y los objetivos que pretende lograr con la inserción de un sistema de gestión por competencias, además los directivos facultan el grado de flexibilización de los perfiles de cargo constituido en el modelo al momento de su realización.

Para fabricar y proporcionar una descripción de los perfiles de cargo a través de un sistema de gestión por competencias, este se debe justificar y fundamentar en el plan estratégico de la organización, de manera de alinear las competencias requeridas por cada cargo enfocado a conseguir metas y objetivos organizacionales. Bajo esta premisa, se hace ineludible evaluar y examinar la fuerza laboral de la institución y conocer los recursos y métodos de

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

actuación según cada puesto de trabajo, de tal forma de tener una noción y conciencia del proceso y funciones que se llevan a cabo en ese puesto determinado.

En particular, para el área en que se abordó este proyecto, es decir, para el área de Administración Municipal correspondiente a la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, se coordinaron diversas reuniones con jefaturas vinculadas al área anteriormente nombrada y el área de Administración de Personal, encaminados a la preparación de descripción de los perfiles de cargo, en razón de que el área de Administración Municipal no gozaba de este material, lo que contribuyó a obtener un alto nivel de implicación y participación por parte de jefaturas favoreciendo el avance y progreso del proyecto. Luego de concluir y finalizar los perfiles de cargo basado en el sistema de gestión por competencias, se continuó con la implantación de los perfiles ya con sus respectivas competencias, apoyado en los conceptos de gestión integral y flexibilidad, relacionado al plan estratégico de la institución.

Estas disposiciones y mandatos, posibilitaron que la organización en cuestión pudiera desarrollar en su capital humano competencias y habilidades claves que demandan sus puestos de trabajo, lo que en consecuencia concede a los involucrados incrementar sus resultados o metas asociadas a sus labores, reflejándose en el grado de actuación con que ejecuta los mismos.

Por tanto, podemos postular que al aplicar un sistema de gestión por competencias para cualquier tipo organización, este modelo es capaz de integrar, estructurar y organizar los procesos relacionados a selección, evaluación y capacitación, lo que a su vez faculta a la institución de gestionar, fortalecer y desarrollar el talento humano.

Asimismo, la fabricación y aplicación de descripción de los perfiles de cargo basado en un modelo de gestión por competencias, admite la detección de necesidades y falencias que puedan tener los individuos al desempeñarse en su puesto, y por otro lado, identificar cualidades de carácter superior, lo cual ambas situaciones otorgan el desarrollo y formación de sujetos según los requerimientos del puesto, centrado en culminar con acciones

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

específicas orientadas a potenciar las competencias individuales, de tal forma de alcanzar las metas y planes de la organización.

6.2 RECOMENDACIONES.

De las conclusiones presentadas precedentemente, se desprenden a continuación las siguientes recomendaciones:

La instauración de perfiles de cargo basado en un sistema de competencias concede a las jefaturas y/o directivos la oportunidad de revalorar y reorganizar la administración del recurso humano a través del punto de vista de las competencias, en otras palabras, indica el método y procedimiento que establecerá la descripción y detalle de las capacidades y habilidades respectivas de un puesto definido, mediante un estudio y análisis previo de las funciones y responsabilidades que conlleva el cargo, canalizando los aportes de cada colaborador al alcance de objetivos comunes.

Es importante y conveniente la implementación de los descriptivos de perfiles de cargo con base en un modelo de gestión por competencias, debido a que resulta un adelanto a las necesidades que actualmente se reclaman y exigen, es decir, permite suplir las necesidades que se demandan en cuanto a talento humano, y en qué grado de actuación debe desempeñarse para alcanzar una mayor productividad tanto para él mismo como para la institución según los cambios y variabilidades del entorno.

Esta última proposición, nos dice además que la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, en especial su área de Administración de Personal, deben estar alertas y atentos a la inestabilidad y versatilidad del entorno, es decir, su orientación y servicio está dedicado a la comunidad, por lo tanto, debe tomar en cuenta los distintos sucesos y hechos que puedan ocurrir en la misma, de tal forma de agregar y considerar las demandas y problemáticas de la comunidad local en su plan de acción y en efecto el incorporar el concepto de

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

competencias como modelo de transformación organizacional, en otras palabras, abarcar los asuntos de la sociedad en los enfoques que tengan los perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias, enmarcando su grado de actuación, lo que contribuirá al éxito del cometido y dirección de la organización.

Adicionalmente, es significativo añadir que un sistema de gestión por competencias debe germinar dentro de la organización, o sea, debe capturar la cultura, valores y costumbres adheridas a la misma, de manera de tener en cuenta estos tres conceptos a la hora de definir las competencias transformado estas en un sistema de comunicación global, con la perspectiva de facilitar la gestión del talento humano y la contribución de una cultura en donde se valore, considera y estima a sus trabajadores.

Es recomendable también que la institución, en este caso el área de Administración de Personal articule los procesos relacionados a selección, reclutamiento, evaluación y capacitación del personal, es decir, esquematizar, esbozar y dirigir las etapas y procesos que incumben a la Administración de Personal a los menesteres de la organización bajo la óptica de competencias para alcanzar el plan estratégico de la misma. Esto es, con la proporción y ayuda del diseño de perfiles de cargo basado en competencias se detectan necesidades de capacitación referidos a la ausencia de una determinada habilidad, por lo que al reconocer esta falencia se decreta la capacitación y desarrollo de la capacidad carente, permitiendo asimismo el correcto cumplimiento de sus labores y el de la organización.

Por otra parte, se recomienda además el diseño de perfiles de cargo basado en un sistema de gestión por competencias para todas las áreas, unidades y oficinas correspondientes a la Ilustre Municipalidad de Talcahuano, ya que de este modo se logra una motivación a nivel general de las personas que conforman la organización. Igualmente, con la colaboración y dedicación de las jefaturas correspondientes se obtiene de modo específico y detallado la definición de capacidades técnicas y conductuales de los integrantes de cada área, unidad u oficina, lo que en consecuencia favorece a que en el futuro la organización acorte plazos de

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

entrenamiento e inducción y al mismo tiempo acrecentar niveles de efectividad en cuanto a rendimiento y cumplimiento.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 2da edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica, 2010.
- Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española. 23^a edición. Madrid, España, 2014.
- McClland C. David, Estudio de la Motivación Humana. 1^a edición. Madrid, España: Editorial Narcea, 1989.
- Lundin C. Stephen & Paul Harry & Christensen John, FISH: La Eficacia de un Equipo radica en su capacidad de motivación. 19^a edición. Madrid, España: Editorial Empresa Activa, 2003.
- Achilles De Faria Mello Fernando, Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Editorial Limusa, 2004.
- Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695.
- Ilustre Municipalidad de Talcahuano, Plan de Desarrollo Comunal 2012-2016.
- Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales Ley 18.833.
- Saracho José María, Un Modelo General de Gestión por Competencias: Modelos y Metodologías para la Identificación y Construcción de Competencias. Santiago, Chile: Editorial RIL, 2005.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

- López Rabágo Eduardo, Gestión por Competencias: Un Enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. 1^a edición. Madrid, España: Editorial Netbiblo, 2010.
- Grande Sagi-Vela Luis, Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid, España: Editorial Esic, 2004.
- Pereda Santiago & Berrocal Francisca, Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areceres, 2011.
- Vadillo Palomo María Teresa, El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid. Madrid, España: Editorial Esic, 2006.
- Levy-Leboyer Claude, Gestión de las Competencias. 1^a edición. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1997.
- López Fernández Javier, Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la Dirección de Recursos Humanos. 1^a edición. Madrid, España: Editorial Prentice Hall/Pearson, 2005.
- Alles Martha Alicia, Gestión por Competencias: El diccionario. 1^a edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica, 2002.
- Mañueco Dirube José Luis, Un modelo de Gestión por Competencias: Lecciones aprendidas. 1^a edición. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000, 2004.
- Alles Martha Alicia, Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. 1^a edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica, 2007.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

ANEXOS

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

ANEXO 1

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Genéricas: Se definen como aquellas habilidades, actitudes y valores que deben poseer todos los miembros u integrantes de una determinada organización, en otras palabras, son características, atributos y cualidades que cualquier trabajador, candidato o postulante a una institución en particular debe tener para pertenecer a la cultura organizativa, de tal modo de estar alineados al plan estratégico de la misma y asimismo transmitir estas competencias genéricas definidas en distintos ámbitos de desempeño. Este tipo de competencias está orientada a la cooperación general de los colaboradores en las metas organizativas.

1. Transparencia: Asociada a la habilidad de comunicar e informar de una forma clara y evidente, de tal modo que el mensaje sea perceptible por los demás.
2. Respeto: Implica establecer un trato basado en la deferencia, miramiento y cortesía hacia los otros, reconociendo el valor y derecho de los individuos y comunidad.
3. Participación: Hace referencia al conjunto de acciones e iniciativas, enfocadas al involucramiento, intervención y cooperación en asuntos, sucesos u actividades, relacionadas a la organización y comunidad.
4. Orientación a la excelencia: Capacidad de realizar prácticas, cometidos y responsabilidades sobresalientes propias al puesto de trabajo, mediante un esfuerzo continuo por alcanzar niveles de rendimiento superiores, gestionando procesos y hechos que permitan el logro de resultados integrales.
5. Promotores de la Sostenibilidad: Actitudes ligadas a una preocupación perseverante en temas e intereses de la comunidad local. Conocer sus demandas y necesidades, de manera

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

de promover y gestionar ideas u acciones que contribuyan a satisfacer estas, mejorando la calidad de vida de los habitantes, sin sacrificar el desarrollo de futuras generaciones.

6. Lealtad y Sentido de Pertenencia: Hace referencia al sentimiento de orgullo, fidelidad, compromiso y respeto hacia la organización y sus miembros, sintiéndose parte de este y siguiendo sus normas y reglamentos establecidos. Se identifica con sus valores y costumbres; exhibiendo una conducta activa de apoyo y respaldo a la misma, con el propósito de alcanzar los intereses organizacionales.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

Competencias Específicas: Aluden a las aptitudes, destrezas, capacidades y habilidades que se requieren en un perfil de cargo establecido, es decir, un trabajador para desempeñarse en un puesto determinado debe gozar de ciertas competencias asociadas al cargo, de manera de incrementar el desempeño del mismo y asimismo lograr las metas de la organización. Son competencias que demanda el puesto de trabajo para desarrollar de modo eficiente y eficaz las tareas, responsabilidades y labores vinculadas al cargo.

1.Liderazgo: Capacidad de dirigir, influir y motivar a un grupo de individuos, con el propósito de establecer y lograr objetivos y metas concretos, constituyendo un grado de compromiso con sus colaboradores, de tal forma de asegurar su desarrollo personal, la contribución y participación de estos en el proceso de obtención de resultados.

A: Alto. Expone actitudes y habilidades en torno a crear y potenciar relaciones de valor con los trabajadores, destinado a alcanzar el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización y unidades a cargo. Maneja situaciones de conflictos resolviendo diferencias entre las partes, actuando como mediador de la disputa.

B: Bueno. Se compromete en el desarrollo de actividades con sus colaboradores, fortaleciendo al máximo las capacidades individuales y colectivas, a través del correcto incentivo e influencia para conseguir un desempeño entusiasta con una intención común.

C: Mínimo Requerido. Estimula a sus colaboradores al logro de metas propuestas, por medio de una planificación y gestión previa, formando parte del proceso e integrando a los distintos involucrados con sus conocimientos y disciplinas, permitiendo alcanzar un nivel de cordialidad y franqueza.

D: Insatisfactorio. Presenta habilidades que comprenden respeto, disciplina e integridad, sin embargo no obtiene de parte de sus trabajadores la intromisión y la comunicación eficaz colectiva que favorezca el alcance de resultados óptimos.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

2. Habilidad analítica: Asociada a la capacidad de reconocer , examinar, determinar, detallar, estudiar y concluir respecto de un inconveniente concreto , bajo distintos métodos de comparación que implican el organizar datos e información disponible, realizando un juicio y evaluación de las partes que envuelven la problemática o situación, logrando encontrar diferentes opciones en busca de una solución favorable.

A: Alto. Realiza acciones para identificar las fracciones involucradas en una situación determinada, investigando e indagando los posibles vínculos causales que desencadenaron el suceso, examinando antecedentes y hechos que posibiliten establecer alternativas factibles, de manera de resolver la disyuntiva, bajo un periodo de tiempo sensato.

B: Bueno. Maneja diversas técnicas y procedimientos para desglosar los factores que inciden en un problema engorroso, estudiando y detallando las piezas primordiales, otorgando una conclusión que de paso a una resolución definitiva y precisa.

C: Mínimo Requerido. Separa las partes de un problema instalando relaciones causales sin un mayor análisis en profundidad previo, describiendo los pros y los contras, de modo de ordenar en niveles de importancia las obligaciones o tareas que contrae las medidas de resolución.

D: Insatisfactorio. Comprende las situaciones u problemas que se presentan, desagregando los diferentes fragmentos que lo componen sin asignarles ningún tipo de valoración definida. No efectúa una nómina que implique contenidos a tratar la problemática abordada, lo que dificulta y entorpece el tomar decisiones acertadas

3. Planificación y Control: Conjunto de aptitudes y cualidades enfocadas a diagnosticar de manera eficaz etapas, procesos y prioridades en torno a alcanzar una meta colectiva, mediante el desarrollo de alternativas, elaboración y ejecución de planes de acción específicos y adecuados para cada unidad, delegando responsabilidades y tareas

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

particulares a cada colaborador, teniendo como consecuencia la toma de decisiones correcta, pertinente y apropiada, examinando y detectando oportunamente ineficiencias e incoherencias, de tal forma de corregir aquellas y no interrumpir el alcance de los objetivos definidos.

A: Alto. Efectúa un análisis de la situación actual y de los elementos que influyen en el camino a lograr los objetivos, creando un plan de acción sistemática y estructurada que proporcione las pautas para alcanzar el futuro deseado, facultando y distribuyendo a cada trabajador su labor determinado, observando y evaluando cuidadosamente cada etapa del plan.

B: Bueno. Selecciona e inspecciona información útil, con el fin de planificar acciones para asegurar la consecución de objetivos específicos, dirigiendo a sus colaboradores y utilizando instrumentos, métodos de valoración y medición como mecanismos preventivo y correctivo, garantizando el cumplimiento de las normativas y metas asignadas.

C: Mínimo Requerido. Analiza e interpreta información relevante para crear un modelo de pasos a seguir en el logro de objetivos planteados, creando un plan de actos que integran fases y operaciones que incluyen sistemas de control para determinar las desviaciones entre lo real y lo ideal.

D: Insatisfactorio. Selecciona y estudia datos e información para la elaboración de planes de acción cuando se le solicita, sin realizar posteriormente un análisis, evaluación e inspección de los hechos.

4. Trabajo en Equipo: Capacidad de gestionar y de desempeñarse en conjunto y a la par con sus colaboradores, designando tareas independientes para cada uno de estos atribuido a sus conocimientos, experiencias y aptitudes bajo la perspectiva de que cada miembro se desenvuelva de la mejor manera, permitiendo que las metas personales sean compatibles

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

con los objetivos y visión en común del equipo, por medio de un clima de confianza, deferencia, cooperación recíproca y respeto por las ideas de los demás, creando un sentido de pertenencia en los integrantes, manifestándose la fortaleza y unión de los mismos en la solidaridad y compañerismo.

A: Alto. Presenta una sincera voluntad de cooperar y trabajar con los miembros de su equipo, conduciendo y fomentando a este a la conquista del propósito en común, a través de una comunicación y visión clara de lo que se busca y desea, adoptando reglas y normas que marquen las pautas de comportamiento, en oposición al pensamiento de laborar en forma competitiva.

B: Bueno. Conoce y entiende el integrar diversos estilos y habilidades de los trabajadores, de tal manera de trabajar conjuntamente movilizandolos aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común, coordinando las competencias de cada uno, lo que posibilita la colaboración de aquellos, definiendo reglas de conducta.

C: Mínimo Requerido. Presenta disposición de participar en la dirección de un equipo, integrando a los miembros y ayudándolos a centrar los objetivos, en la búsqueda de un panorama beneficioso, incorporando procedimientos y normas que concedan un equipo organizado, así como las funciones de cada individuo, fundando una atmosfera que comparte valores comunes.

D: Insatisfactorio. No posee la capacidad de analizar la información y situación actual, lo que entorpece establecer una visión en común, retrasando y estorbando la identificación de los roles en el equipo, por consiguiente los individuos desconocen los cometidos que deben llevar a cabo, formando un ambiente de inseguridad e inestabilidad.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

5. Proactividad: Se refiere a la capacidad de anticiparse a situaciones desfavorables para la organización y sus unidades, actuando con iniciativa en aquellas circunstancias, identificando oportunidades de acción de solución, a través de una habilidad crítica y analítica en cuanto a evaluación de datos e información previa a la toma de decisiones.

A: Alto. Asume una actitud activa, responsable y flexible con el propósito de anteponerse y prevenir problemas, analizando factores externos e internos que puedan perjudicar a la organización y sus unidades, emprendiendo acciones y actividades diferentes adecuadas al suceso adverso, siendo capaz de controlar la situación y comprometiéndose con sus determinaciones.

B: Bueno. Es responsable y consciente de sus decisiones, evaluando y valorando datos y líneas de actuación, de manera de tomar resoluciones lógicas y oportunas desde una mirada racional, de tal forma de adelantarse a problemáticas de diversa índole, contribuyendo de esta forma a corregir desviaciones y otorgar soluciones inmediatas.

C: Mínimo Requerido. Sujeto asume el pleno control de su conducta de modo eficiente y eficaz, lo que significa tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras en el marco de logro de objetivos en común.

D: Insatisfactorio. Es capaz de reconocer problemas y/o dificultades en una determinada situación, sin efectuar ningún tipo de operación o quehacer que contribuya a su solución, sino que da prioridad a finalizar sus obligaciones estipuladas.

6. Creatividad e Innovación: Capacidad o facultad para idear y planear nuevos procedimientos, técnicas y prácticas para desarrollar actividades de modo distinto a la convencional, diseñando y generando estos nuevos procesos con la intención de ser útiles y para incrementar los niveles de eficiencia.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

A: Alto. Propone medidas y alternativas novedosas y originales para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias, entre otras; descubriendo y aportando con nuevas formas de realizar aquellas, rompiendo con los esquemas habituales, de tal forma de solucionar situaciones o problemas que puedan emerger.

B: Bueno. Genera e impulsa proposiciones novedosas con la finalidad de incrementar los niveles de eficiencia de las distintas unidades de la organización, por medio de un pensamiento divergente e imaginación constructiva, que le permiten originar y transformar sistemas y métodos.

C: Mínimo Requerido. Posee la facultad y facilidad de encontrar métodos y practicas singulares, con la intención de satisfacer un determinado propósito, empeñándose constantemente en idear y modificar nuevas formas de trabajar.

D: Insatisfactorio. Goza de una capacidad de percibir y distinguir nuevas posibilidades en relación a modificar y desarrollar labores de maneras distinta a la tradicional, sin embargo al reconocer estos no lo lleva a la práctica, sino que solo lo comunica.

7. Flexibilidad y Ductilidad: Tiene relación con la capacidad de adaptación a diversas circunstancias, normas y propuestas, incluyendo la disposición a cambiar de enfoque y la manera de desarrollar ciertos procesos y métodos, mediante un diagnóstico previo del entorno exterior e interior en el cual está inserto, con la finalidad de encontrar soluciones eficientes que contribuyan significativamente a la productividad individual y organizacional.

A: Alto. Se caracteriza por ser tolerante y dócil ante los cambios, presentando facilidad para acomodarse a situaciones y estatutos. Evalúa constantemente los cambios internos y externos que afectan a la organización, de tal forma de presentar sugerencias y propuestas a

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

esta. Modifica objetivos y acciones para responder con agilidad la variabilidad de un determinado contexto.

B: Bueno. Realiza transformaciones y acomodaciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las demandas y necesidades identificadas, buscando el beneficio común y la calidad y mejora de técnicas y procesos.

C: Mínimo Requerido. Actúa en base a percances y circunstancias del momento, decidiendo que hacer en función de la situación presentada, sin además proponer una mayor indagación o análisis de las causas del mismo.

D: Insatisfactorio. Desempeña sus labores bajo las normativas estipuladas, sin modificar su accionar, reconociendo que hay procedimientos que deben tener una modificación, sin ahondar ni reflexionar en estos.

8.Empatía: Tiene relación con la capacidad de comprender, interpretar, indicar y ayudar a un determinado individuo con facilidad, por medio de habilidades de comunicación de carácter objetivo y racional que le conceden participar de cierta forma en la realidad de la otra persona.

A: Alto. Presenta habilidades de comunicación y escucha neutral y objetiva, minimizando las distracciones del momento, siendo capaz de responder inquietudes e interrogantes de una manera activa y asertiva.

B: Bueno. Posee un alto nivel de escucha y atención, dando paso al dialogo y respeto mutuo, entendiendo e interpretando las expresiones, peticiones y demandas del otro, manifestando una voluntad sincera de asistencia y apoyo.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

C: Mínimo Requerido. Comprende los requerimientos y solicitudes que se presentan en una circunstancia concreta, actuando eficientemente en responder y guiar al otro en sus dudas e inquietudes.

D: Insatisfactorio. Contesta y argumenta a las consultas e interrogantes, de manera de captar y entender a la otra parte, sin mostrar una intención de orientar y relacionarse con este.

9. Organización: Disposición y preocupación persistente en mantener el orden y calidad en el trabajo, estructurando actividades y fijando preponderancia de actuación personal y de terceros, anticipando, planificando y coordinando tareas, proyectos, reuniones y citas; con el propósito de alcanzar una labor más eficiente.

A: Alto. Presenta una actitud de responsabilidad y compromiso en las diferentes obligaciones, desarrollando estas dentro de los marcos establecidos. Conoce y domina los mecanismos de comunicación y protocolo de la organización. Lleva a cabo las demandas y solicitudes de otros cuando lo requieran, llevando un control y orden de los distintos asuntos. Asume las consecuencias que puedan tener sus decisiones argumentando a quien corresponde.

B: Bueno. Demuestra interés por realizar un trabajo basado en el orden, claridad, normas y calidad, revisando este detenidamente, de tal manera de reducir el número de errores posibles, esforzándose por conseguir un desempeño eficiente.

C: Mínimo Requerido. Instauro un ambiente de trabajo fundamentado en la disciplina y precisión, realizando sus deberes en el plazo y tiempo estipulado.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

D: Insatisfactorio. No se esfuerza por efectuar las tareas y solicitudes mediante un orden y estructura que permita la comprensión efectiva por los demás, sino que lleva a cabo las demandas bajo patrones mínimos de calidad.

10. Discreción: Asociada a la cualidad de prudencia, reserva y sensatez al momento de fundar un juicio, manifestando una opinión con perspicacia e ingenio, relacionando estos conceptos directamente con el modo de comunicación entre dos partes, logrando establecer un vínculo de confianza.

A: Alto. Comunica y transmite aquellos datos e informaciones requeridas manteniendo en reserva de forma cautelosa cierto tipo de datos según quien lo necesite y la causa de la solicitud, utilizando el criterio y las pautas decretadas como base para crear una opinión y decisión.

B: Bueno. Presenta actitudes de cautela y recato al entablar un dialogo con otros, siendo sensato en la formulación de juicios, evitando preguntas y averiguaciones inoportunas.

C: Mínimo Requerido. Otorga información requerida bajos términos y normativas estipuladas, actuando de manera lógica, consecuente y prudente en cuanto a la entrega y traspaso de esta.

D: Insatisfactorio. No posee capacidad para emitir un juicio propio, lo que dificulta y entorpece el elaborar un criterio con respecto a la solicitud de un tercero, complicando la decisión de entrega de información según la petición de la fuente.

11. Puntualidad: Hace referencia a la capacidad de manejo y administración del tiempo, coordinándose cronológicamente para cumplir con las tareas asignadas en el plazo convenido, presentándose a la hora a su espacio de trabajo y a lugares donde debe

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

concurrir, organizando el tiempo de tal modo de satisfacer objetivos y demandas de terceros.

A: Alto. Asume una actitud activa en cuanto a programar y planificar cometidos, trabajos, reuniones y citas tomando en cuenta las diferentes variables que puedan afectar el correcto desarrollo de estas, de modo de obtener un orden en las distintas actividades que debe realizar, bajo un periodo de tiempo definido.

B: Bueno. Presenta una postura de orden y eficacia al efectuar las variadas tareas, demostrando interés y compromiso en llevar a cabo responsablemente las actividades relacionadas al trabajo, estructurando en base a los tiempos dichos labores.

C: Mínimo Requerido. Ejecuta las tareas en el periodo de tiempo exigido, asimismo se presenta a las actividades que debe asistir, sin embargo no demuestra una disposición en organizar los diferentes labores, con el objeto de sacar provecho del tiempo.

D: Insatisfactorio. Posee escasa capacidad de organización del tiempo, lo que entorpece la efectiva planeación de actividades, reflejándose en la ejecución y presencia tardía en aquellas.

12. Afabilidad y Cordialidad: Alude a la cualidad de amabilidad, cortesía, simpatía y delicadeza en el trato con otras, es decir, se muestra de forma atenta y respetuosa hacia los interlocutores, respondiendo de manera sincera y agradable las consultas, entablando y manteniendo buenas relaciones con aquellos, creando un ambiente de confianza.

A: Alto. Se demuestra accesible y amigable en el trato y dialogo con los demás. Está presto a escuchar con paciencia y buena disposición a la otra parte, exhibiendo delicadeza, docilidad y claridad durante la conversación.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

B: Bueno. Presenta una actitud de sinceridad, honestidad y accesibilidad al momento de relacionarse con otro, siendo afectuoso y sereno en sus respuestas, dando paso a un dialogo basado en el buen trato y miramiento.

C: Mínimo Requerido. Es acogedor y cortés al comunicarse con el resto, respetando el punto de vista de los demás y alcanzando que el tercero se sienta cómodo y libre de realizar consultas o presente sus inquietudes.

D: Insatisfactorio. No demuestra interés en profundizar en los requerimientos del otro, por lo que contesta de manera ineficiente y sin argumentos, provocando un sentimiento de incertidumbre y disgusto en el interlocutor.

13. Concentración y Atención: Asociado a la capacidad de focalizar, observar, vigilar, aplicar y centrar voluntariamente el pensamiento en un objetivo, objeto u actividad de forma selectiva sin distraerse y abandonando momentáneamente todo aquello que pueda estorbar e interrumpir en su consecución, por medio de un esfuerzo consciente con el propósito de realizar una tarea o labor.

A: Alto. Dirige toda la atención en un elemento, motivo, asunto u materia por un periodo de tiempo necesario según la complejidad de cada uno, aislando cuestiones irrelevantes y otorgando un nivel de preponderancia de cada actividad.

B: Bueno. Presenta un esfuerzo de voluntad propia para centrarse en actividades y temas que le incumben, reflexionando profundamente en estos, focalizándose en los componentes claves que le permitirán realizar su trabajo de mejor manera.

C: Mínimo Requerido. Observa, orienta y organiza la atención hacia un lugar, obligación u situación determinada, con la intención de concentrarse en conseguir los objetivos definidos.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

D: Insatisfactorio. Es capaz de llevar a cabo sus responsabilidades, deberes y compromisos, sin embargo se distrae con facilidad al comenzar a realizar cada una de aquellas, escapándose de la meta propuesta.

14. Autocontrol: Se refiere a la capacidad consciente de regular y dominar las propias conductas, impulsos, reacciones y emociones de forma voluntaria, evitando y contrarrestando circunstancias negativas o situaciones de estrés, con la finalidad de alcanzar un equilibrio en aquellas eventualidades que permita el correcto desarrollo de las tareas y labores asociadas.

A: Alto. Ejerce un control sobre sí mismo, con el propósito de conseguir dominar sus acciones e impulsos, lo que le permite responder constructivamente ante distintos imprevistos, poniendo en práctica además el uso de técnicas propias de relajación, que le conceden el actuar de una manera racional.

B: Bueno. Establece mecanismos de control que le proporcionan contener deseos y comportamientos inapropiados para determinados sucesos o contextos, cumpliendo con sus deberes y compromisos oportunamente.

C: Mínimo Requerido. Desarrolla un comportamiento adecuado a cada situación, relacionado a un conjunto de prácticas que lo facultan a controlar sus emociones.

D: Insatisfactorio. Presenta una personalidad impulsiva e impetuosa, se escapa ante la presencia de diversos problemas que percibe con un alto nivel de estrés, no controlando la exaltación de sus emociones.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

15. Autoconfianza: Alude a la capacidad de efectuar y ejecutar labores, actividades y tareas con convicción, seguridad e interés, debido al profundo conocimiento propio de habilidades y actitudes, lo que se traduce en una personalidad activa y decidida para afrontar etapas de estrés y tensión, plantear con integridad opiniones y cuestionamientos; y gestionar errores de forma constructiva, lo que a su vez le concede la confianza de tomar y asumir nuevos desafíos.

A: Alto. Demuestra una actitud de seguridad en sus capacidades tomando en cuenta sus debilidades, convencido de ser capaz de realizar con éxito determinadas tareas, diligencias y obligaciones. Acepta nuevos retos y aprende de sus faltas estableciendo un plan de mejora personal.

B: Bueno. Cree en sus aptitudes, destrezas y habilidades, expresándose de forma clara ante determinados conflictos que se presenten evaluando las alternativas disponibles. Analiza su comportamiento con la finalidad de cambiar y mejorar aspectos negativos, con el objeto de llevar a cabo con éxito su misión.

C: Mínimo Requerido. Manifiesta sus puntos de vista cuando se lo solicitan, actuando con independencia del juicio de los demás. Posee un nivel de autoestima que no le permite divagar de sus conocimientos.

D: Insatisfactorio. Presenta una actitud de inseguridad y vacilación al hablar y actuar, por lo que evita tareas con un mayor nivel de dificultad, delegando estas a los demás.

16. Honradez: Hace referencia a la capacidad de aquel individuo que reflexiona y obra de manera recta, justa e íntegra, caracterizándose por ser recatado, prudente y honesto. Actúa y procede continuamente bajo principios éticos y morales, respetando las normas y estatutos de la comunidad y organización en la cual está inserto, cultivando a través de sus acciones valores asociados a la verdad, sinceridad y dignidad.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

A: Alto. Transmite e inspira una imagen de confianza y transparencia a quienes lo rodean, adquiriendo y adaptando una conducta regida por valores, normativas y reglamentos establecidos. Reconoce y acepta sus falencias y errores de forma consecuente; asimismo respeta las diversas opiniones, convirtiéndolo en un sujeto digno de confianza.

B: Bueno. Actúa en base a normas éticas que determinan su comportamiento, prevaleciendo en el individuo la tendencia hacia lo recto, justo e íntegro, acatando sus obligaciones y buscando el bien propio sin desmerecer las opiniones ajenas.

C: Mínimo Requerido. Su accionar está delimitado por reglamentos y estatutos relacionados a la comunidad y organización, lo que significa que no siempre procede a realizar sus deberes con base en la ética, por lo que algunas de sus actitudes y hechos son cuestionables por los demás.

D: Insatisfactorio. Presenta actitudes ligadas al egoísmo e interés propio, camuflando la verdad si es necesario para alcanzar retribuciones, sin considerar el hecho de causar daño o perjuicios a terceros, sin preocuparse además de cumplir con las normativas impuestas en la organización y sociedad.

17. Conocimiento del entorno: Referente a la capacidad de observar, comprender, analizar y estudiar variables, situaciones y factores que inciden directa e indirectamente en el desempeño de la organización, incluyendo reunir información, por medio de la experiencia y aprendizaje de la comunidad en donde está inserto, complementando con investigaciones e indagaciones propias del asunto para obtener más detalles, de manera que aquellos no interfieran en los objetivos y metas definidos.

A: Alto. Identifica y comprende elementos que influyen en el normal cumplimiento de la organización, lo que implica además tener conocimiento de los principales problemas que

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

preocupan e inquietan a la comunidad, sugiriendo y planteando planes e iniciativas que involucren la solución de estas.

B: Bueno. Presenta una actitud activa ligada a investigar, indagar e interactuar con terceros, para obtener información sobre un asunto o materia, con el propósito de predecir y tener una noción de aquellos elementos que puedan perjudicar o interrumpir las metas de la organización y comunidad.

C: Mínimo Requerido. Reúne y sintetiza datos, información y observaciones en situaciones determinadas relacionadas al entorno, que puedan influir en la organización, incorporando materias y problemáticas de la comunidad, de tal forma de detectar anomalías, irregularidades y obstáculos en el normal desarrollo de estas.

D: Insatisfactorio. Desconoce e ignora las necesidades y preocupaciones de la comunidad y organización, sin presentar interés en indagar sobre aquello.

18. Manejo del Estrés y Tolerancia a la presión: Se refiere a la capacidad de desempeñarse activa y eficazmente en circunstancias de tensión, ansiedad y apremio; interviniendo y respondiendo en el tiempo establecido a los objetivos concretados, transmitiendo seguridad y confianza en aquellas situaciones. Posee la facultad de identificar y controlar las causas que originan el estrés, utilizando técnicas de distención, de tal forma que no impidan realizar sus funciones y tareas que se presentan de manera urgente.

A: Alto. Clasifica y ordena las demandas y solicitudes según preponderancia en tiempo, compromiso y urgencia, logrando obtener un alto rendimiento en situaciones de contratiempo y exigencia, alcanzando los propósitos definidos previamente, trabajando con precisión, firmeza y determinación. Conoce y maneja sus emociones a través de métodos que le permiten dominar aquellos, de manera de no actuar impulsivamente.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

B: Bueno. Consigue ejecutar y terminar sus tareas y requerimientos solicitados durante situaciones de alta exigencia, sin embargo presenta actitudes de nerviosismo al realizar estas, por lo que dificulta en menor grado el desarrollo de objetivos.

C: Mínimo Requerido. Usualmente lleva a cabo los objetivos requeridos durante ambientes de tensión y presión, presentando dificultades de acción en circunstancias de urgencia e imprevistos, debido a que no consigue priorizar las solicitudes eficazmente.

D: Insatisfactorio. Su trabajo se ve afectado en situaciones de diversidad, contratiempo y presión, exhibiendo un desempeño inferior al habitual.

19. Capacidad de Negociación: Alude a la habilidad de presidir y controlar una disputa u conflicto entre dos o más personas en relación a un asunto o tema determinado, acercando las diferentes posiciones de las partes y sus respectivas necesidades y puntos de vista, planeando alternativas de solución en base a la información recogida anterior, favoreciendo el camino del dialogo entre los involucrados, construyendo un acuerdo que resulte satisfactorio y que responda a las necesidades de aquellos. Instaure una atmosfera propicia para la colaboración y el logro de compromisos prolongados, de manera de reforzar las relaciones entre los individuos.

A: Alto. Se esfuerza en analizar y comprender las distintas personalidades, necesidades y formas de pensar de las partes involucradas en un conflicto, fomentando la comunicación y utilizando estrategias efectivas entre estos, con la finalidad de buscar y alcanzar acuerdos beneficiosos para todos, enfocado en que los involucrados se desempeñen de la mejor forma posible.

B: Bueno. Se centra en lograr resoluciones convenientes y ventajosas para los individuos comprometidos, de acuerdo a pautas y normas establecidas en la organización, sin presentar la necesidad de indagar en mayor profundidad en el origen de la discusión.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

C: Mínimo Requerido. Establece una relación con los involucrados en la discusión enfocándose en el problema y no en los individuos, tratando de alcanzar una solución rápida y temporal.

D: Insatisfactorio. No se envuelve en conflictos o discusiones que no le competen, centrándose en sus asuntos y deberes; y no en problemas ajenos.

20. Conocimiento de la Organización: Apunta a la capacidad de identificar, comprender e interpretar causas, factores y hechos que atañen e incumben el desarrollo y estado actual de la organización, investigando y analizando constantemente información, antecedentes y datos de la misma, con el propósito de tomar acciones, implantar estrategias, gestionar planes y satisfacer necesidades determinadas.

A: Alto. Conoce en un alto grado los procedimientos, etapas, direcciones y unidades que conforman la organización, lo que incluye un diagnóstico, análisis y razonamiento de información y cifras, de tal forma de tomar medidas y acciones congruentes a las necesidades detectadas, para posteriormente realizar comparaciones de los resultados obtenidos.

B: Bueno. Posee un conocimiento básico y general de las direcciones, unidades y conductos regulares de la organización, dominando y enterándose de los sucesos vinculados a su área de trabajo, opinando activamente y proponiendo soluciones en caso de identificar problemas en este.

C: Mínimo Requerido. Conoce las necesidades y procesos relacionados a su espacio de trabajo, sin realizar ningún tipo de acción concreta.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

D: Insatisfactorio. Desconoce la situación general y actual de la organización, sin demostrar o exhibir interés en profundizar en aquello, preocupándose solo por hechos y situaciones que lo atañen.

21. Integridad: Hace referencia a la capacidad de pensar, afirmar y actuar de manera honesta, objetiva y consecuente en diversas circunstancias, reconociendo y responsabilizándose de sus errores y decisiones; presentando características de lealtad, disciplina y respeto hacia los otros en cada una de sus facetas, con el objetivo de instalar lazos basados en la confianza y compromiso entre los individuos.

A: Alto. Es reconocido por los demás como una persona que se desenvuelve de forma coherente a su modo de reflexionar, instaurando un ambiente de honradez y compromiso entre los miembros, tomando en cuenta a estos y sus necesidades en cada opinión, juicio y decisión que los involucre.

B: Bueno. Presenta actitudes de rectitud y compostura en situaciones adversas, siendo capaz de comunicar ideas y sentimientos coherentes a su forma de actuar, obteniendo así la confianza de los demás.

C: Mínimo Requerido. En momentos determinados actúa congruentemente a cómo piensa, reflejando una imagen de seguridad y confianza hacia los demás.

D: Insatisfactorio. No exhibe una correlación directa entre lo que manifiesta y ejecuta, por lo que es considerado como inconsecuente y poco confiable.

22. Búsqueda de Información: Apunta a una actitud activa para investigar, indagar, examinar, explorar, rastrear y determinar antecedentes, noticias, hechos y datos enlazados al puesto de trabajo, organización y comunidad; lo que implica realizar preguntas y

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

consultas constantemente a individuos involucrados, de tal manera de estar al tanto de lo que sucede, prever circunstancias adversas o satisfacer una necesidad en particular.

A: Alto. Presenta una inquietud y curiosidad permanente por recoger y comprender información en orden a responder determinadas demandas, lo que implica un análisis profundo de aquellas, realizando lo necesario por encontrar las causas o discrepancias existentes.

B: Bueno. Efectúa indagaciones sistemáticas con el propósito de mantenerse informado y actualizado de situaciones relacionadas a la organización y comunidad, lo que incluye además investigar desde distintas fuentes, de tal forma de obtener diversos antecedentes que permitan realizar una conclusión significativa.

C: Mínimo Requerido. Aborda y se involucra en situaciones y problemas precisos con el objeto de explorar e indagar información que permita encontrar una solución conveniente para los involucrados.

D: Insatisfactorio. Investiga e indaga en situaciones específicas y cuando lo solicitan, sin manifestar actitudes de profundizar en las causas de aquellos asuntos.

23. Precisión: Hace referencia a la capacidad de llevar a cabo de forma exacta, rigurosa, puntual y correcta diferentes tareas y obligaciones designadas, con la finalidad de alcanzar altos estándares de calidad en tiempo y formato, en armonía con las líneas estratégicas de la organización.

A: Alto. Se esfuerza y empeña en ejecutar sus labores de modo riguroso, minucioso y específico, garantizando la autenticidad del trabajo y enfocado a conseguir un resultado que refleje calidad.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

B: Bueno. Expresa y desarrolla su trabajo de un modo exacto, preciso y completo; utilizando información disponible para avalar su cometido.

C: Mínimo Requerido. Presenta disposición a realizar sus tareas de una manera precisa y bien definida, sin perseverar en superar los estándares establecidos.

D: Insatisfactorio. Sus cometidos son poco claros y exactos, lo que dificulta la comprensión de su trabajo ejecutado.

24. Relaciones Públicas: Apunta a la capacidad de efectuar actividades vinculadas a promover y fomentar una imagen positiva de la organización con su público interno y externo, planificando y ejecutando planes y programas de acción vinculados a una comunicación estratégica coordinadas y sostenidas en el tiempo, de tal forma de generar un trato bidireccional entre la organización y comunidad, y al mismo tiempo un prestigio consolidado de la misma.

A: Alto. Desarrolla programas y proyectos destinados a gestionar la comunicación entre la organización y la comunidad en donde está inserta, promoviendo y dando a conocer a través de una publicidad institucional aspectos, prácticas y políticas de la misma, con el fin de fortalecer lazos e influir favorablemente la imagen organizacional.

B: Bueno. Presenta habilidades de comunicación y persuasión, facultándolo para efectuar programas o planes de difusión efectiva destinadas a construir, administrar y mantener una imagen positiva de la organización con la comunidad.

C: Mínimo Requerido. Posee habilidades sociales y recursos que le permiten dar a conocer aspectos de la organización, haciendo un uso efectivo de estos, pero solo a ciertos receptores.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

D: Insatisfactorio. No presenta habilidades de persuasión o convencimiento que lo posibiliten de establecer relaciones interpersonales requeridas, lo que dificulta generar y promover una imagen favorable de la organización.

25. Comunicación Interpersonal: Alude a la capacidad de manifestar y transmitir con exactitud, síntesis y claridad información o juicios, ya sean escritos o verbales a un grupo o individuo determinado; con el propósito de presentar ideas, directrices y comunicados de forma efectiva, lo que implica ejercer una influencia, persuadir y motivar a miembros de la organización o a terceros, con el objetivo de alcanzar una meta definida.

A: Alto. Presenta habilidades de comunicación efectiva, exponiendo de manera clara y concisa situaciones, políticas y reglamentos de la organización, influyendo a través de su discurso de forma positiva al comportamiento de los trabajadores; motivándolos, escuchando sus opiniones y reflexiones, estableciendo un tipo de relación estrecha con aquellos, dando paso a la creación de un sistema comunicativo entre estos.

B: Bueno. Exhibe destrezas para entablar conversaciones formales con terceros de un modo dinámico, identificando el contexto y comprendiendo distintas situaciones, lo que le permite reflejar confianza, dominio y seguridad con respecto a un tema en particular con su interlocutor.

C: Mínimo Requerido. Se relaciona y dialoga de forma clara en su respectiva área de trabajo. Presenta capacidad de comunicar por escrito con precisión en avisos relacionados a su ambiente laboral, manifestando dificultades en otros desconocidos.

D: Insatisfactorio. Generalmente sus respuestas o comunicados, orales u escritos, no son comprendidos por los demás, entorpeciendo el constituir un flujo de conversación.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

26. Credibilidad Técnica: Hace referencia a la capacidad de suscitar verosimilitud en los demás, teniendo como fundamento los conocimientos técnicos y experiencia de su materia o especialización, demostrando confianza y seguridad al momento de generar propuestas u opiniones, orientando a otros en la realización de labores y tareas; y aplicando sus saberes para cumplir las obligaciones correspondiente a su cargo.

A: Alto. Exhibe un alto grado de dominio en temas relacionados a su área de trabajo y especialización, comprende la naturaleza de diversos inconvenientes, estableciendo soluciones óptimas y eficientes. Es considerado por los demás como un referente a quien orientarse y asesorarse, gracias a su alto nivel desempeño.

B: Bueno. Presenta convicción y certeza en asuntos y cuestiones vinculados a su ocupación, participando en controversias o debates relacionados a las labores que ejecuta, transformando sus conocimientos en acciones enfocadas a la obtención de resultados.

C: Mínimo Requerido. Expone sólidos argumentos procedentes de su conocimiento de su espacio de trabajo y de su experiencia concreta en la misma; sin embargo, no es considerado por los demás como un referente a quien consultar.

D: Insatisfactorio. Manifiesta inseguridad al momento de comunicar mensajes técnicos referidos al área de trabajo, lo que genera que pierda de forma paulatina credibilidad.

27. Empowerment: Alude a la habilidad de delegar autoridad, tareas y responsabilidades a terceros, facultándolos de autonomía personal para actuar y tomar sus propias decisiones, apoyando, dirigiendo y respaldando a estos en situaciones engorrosas. Otorga a los trabajadores los recursos e información necesaria para alcanzar los objetivos definidos, propulsando la integración y el trabajo en equipo.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

A: Alto. Establece cometidos y deberes a los miembros involucrados, habilitándolos de poder y autoridad para ejecutar sus labores de forma soberana e independiente, fomentando la motivación y el compromiso por el trabajo. Integra de manera estratégica las habilidades del equipo, de tal forma de lograr una cohesión e incrementar la comunicación.

B: Bueno. Encomienda responsabilidades según las habilidades y capacidades personales e individuales de cada integrante del equipo. Coadyuva en el camino al alcance de objetivos propuestos, patrocinando la participación, confianza y compromiso entre los mismos.

C: Mínimo Requerido. Asigna metas y responsabilidades al equipo, sin intervenir o involucrarse en mayor profundidad en el recorrido hacia el logro de objetivos planteados.

D: Insatisfactorio. Posee nula capacidad para delegar tareas y responsabilidades a miembros del equipo.

28. Entusiasmo y Energía: Se refiere a la capacidad de desempeñarse activamente, con pasión y compromiso a las obligaciones y responsabilidades encomendadas, demostrando disposición para trabajar de manera sólida y resolutiva aun en circunstancias o situaciones inestables, tolerando aquellas con una actitud positiva, entereza y optimismo; apuntando a la consecución de un objetivo en particular.

A: Alto. Presenta un alto grado de dinamismo en las diferentes actividades y labores que realiza, actuando tenazmente en circunstancias cambiantes sin que esto afecte su nivel de desempeño. Es reconocido por los demás como un individuo capaz de difundir ímpetu y vivacidad en todo lo que ejecuta, promoviendo un ambiente laboral positivo.

B: Bueno. Manifiesta una actitud de resistencia y dominio propio para trabajar activamente en todo ámbito y circunstancia, esforzándose en sus labores y tareas definidas con un aire positivo y animoso, orientado a alcanzar metas propuestas.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

C: Mínimo Requerido. Se desempeña arduamente en momentos de trabajo exigentes, enfocado a efectuar sus deberes de forma rápida y eficaz.

D: Insatisfactorio. No se caracteriza por mantener un ritmo de trabajo constante, por lo que su desempeño en situaciones de crisis o aprietos tiende a disminuir notoriamente.

29. Desarrollo de Relaciones: Radica en la capacidad de instalar un vínculo y trato con distintos interlocutores, estableciendo una atmosfera basada en la cordialidad y amabilidad, de tal forma de fundar redes de contacto de diferente índole que permita obtener información relacionado al entorno u otras variables con vista a alcanzar una meta determinada.

A: Alto. Posee habilidades sociales y de comunicación eficaz que lo faculta de entablar un tipo de relación basada en la amistad y cortesía con diferentes individuos, instaurando un tipo de vínculo con aquellos orientados a establecer redes de contacto que proporcionen información útil para lograr un objeto definido.

B: Bueno. Planifica y desarrolla redes de contacto en situaciones adecuadas para ello, acudiendo a estos para mantenerse informado, actualizado, prevenir trances, identificar oportunidades; etc.

C: Mínimo Requerido. Crea y conserva relaciones amistosas con un alto número de compañeros y conocidos, con el propósito de llevar a cabo tareas y obligaciones correspondientes.

D: Insatisfactorio. No posee una red de contactos externa a su área de trabajo, por lo que solo desarrolla relaciones laborales con sus pares.

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

30. Colaboración: Alude a la capacidad de cooperación, asistencia y contribución para trabajar en conjunto con diferentes individuos con sus respectivas especialidades, ya sea dentro de su área o fuera de esta, participando activamente y de forma desinteresada en la ejecución de determinadas tareas que requieren de auxilio y apoyo.

A: Alto. Concluye sus tareas y obligaciones oportunamente, cooperando activamente en situaciones que el identifica como dificultosas para lograr un objetivo concreto, asistiendo y apoyando en estas circunstancias de manera desprendida. Posee una actitud positiva que refleja seguridad y confianza en los demás al momento de requerir ayuda.

B: Bueno. Anima e induce al correcto desarrollo de tareas definidas, a través de una actitud enérgica y entusiasta, demostrando una preocupación constante por subvenir en situaciones que lo ameriten.

C: Mínimo Requerido. Esta consiente del menester de cooperar en diversas tareas, sin embargo solo participa en aquellas en que se lo solicitan.

D: Insatisfactorio. No presenta interés en auxiliar o cooperar en diversas situaciones, sino que solo se dedica a ejecutar aquello que está dentro de sus obligaciones.

31. Pensamiento Estratégico: Apunta a la capacidad de analizar e identificar rápida y ágilmente cambios en el entorno interno y externo a la organización, reorganizando los medios y recursos disponibles con el propósito de que estas variaciones no afecten el desarrollo y consecución de objetivos organizacionales. Implica determinar la visión futura de la organización, estableciendo los cimientos y planes de acción.

A: Alto. Presenta una alta capacidad de análisis y comprensión de las variaciones del entorno y debilidades de la organización, actuando de manera eficaz y activa para rediseñar

*DISEÑO DE PERFILES DE PUESTOS BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
TALCAHUANO*

estrategias, proyectos u planes orientados a la correcta consecución de metas organizacionales. Entiende e interpreta las implicaciones que tienen las modificaciones, previniendo los beneficios e inconvenientes relacionados.

B: Bueno. Comprende e identifica los cambios internos y externos que puedan afectar a la organización, estudiando las causas de aquello y tomando cartas en el asunto con el enfoque de alcanzar de la mejor manera posible las metas organizacionales, haciendo uso de medios disponibles.

C: Mínimo Requerido. En general demuestra inconvenientes para percibir cambios en el entorno, por lo que no es capaz de sugerir planes o actividades para adecuarse a estas variabilidades.

D: Insatisfactorio. Presenta nula capacidad de captación de variaciones en el entorno u organización, siendo incapaz de generar sugerencias al respecto.