

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 CARGO BASADO EN EL MODELO DE  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA  
CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”***

**ALUMNAS** : Fabiola Henríquez Viveros

Yasna Soto Iturra.

**PROFESOR GUÍA:** Sr. Adolfo Albornoz Acosta

CONCEPCIÓN, 2016

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

*Agradecemos a nuestro profesor Adolfo Albornoz por haber sido un apoyo incondicional durante todo este viaje llamado tesis, en donde nos guio y corrigió pero por sobre todo el habernos tenido muchas paciencia en todo este proceso. Todo Nuestro cariño y respeto para usted.*

*Agradecemos a Pablo Passeron, Agente de Agunsa S.A Chile, Sucursal San Vicente, Talcahuano por toda su disponibilidad en ayudarnos para llevar a cabo esta investigación, estaremos eternamente agradecida por tu apoyo.*

*A Carmen Gloria Alarcón y a todo el personal de AGUNSA por haberse dado el tiempo en responder a nuestras interrogantes y concretar esta investigación.*

*¡Gracias infinitas a todos ustedes!*

*Fabiola y Yasna*

---

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

*En primer lugar agradecer a Dios por ser la guía de mi camino durante mi vida, por poner en mi camino a personas y circunstancias indicadas, que han hecho de mí una persona íntegra, positiva y humilde.*

*A mis padres Josefina y Marcelo por el soporte y amor incondicional que me han entregado día a día, por entregarme principios y valores que guían mi actuar a diario. Agradecer por su infinito amor, amor que traspasa cualquier frontera y distancia, sobre todo en estos últimos meses, donde la distancia física nos separa a pasos agigantados. Quiero que sepan que los admiro y amo demasiado.*

*A mis hermanos, Javiera y Cristóbal, y mi nana María Angélica, por el amor, apoyo y paciencia demostrada, por sostenerme hasta en los momentos más duros. Por alentarme a continuar y no desertar. Los amo profundamente.*

*A mi amiga y compañera de tesis, por el apoyo durante todo el año 2015, por todos tus consejos y tu amistad, que nos ha otorgado finalmente el éxito en esta larga travesía.*

*A mi familia y amigos, por su ayuda y aliento en la vida y en mi etapa universitaria. No los menciono uno a uno ya que sería una lista interminable, pero si quiero que sepan que los llevo siempre en mi corazón.*

*A mis alumnos por su flexibilidad y cariño incondicional, por estar presentes en cada momento y por sus palabras de ánimo y apoyo durante estos años. Son los mejores!*

*Y finalmente a la Universidad del Bio Bio por acogerme durante todos estos años, por las herramientas y conocimientos, por ser guía en mi camino profesional.*

*Gracias totales infinitamente.*

**Fabiola Henríquez Viveros.**

---

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

*Agradecer a mis padres, por sus consejos y su guía durante todo este proceso, sin ellos no estaría cumpliendo mis sueños. Son el mayor pilar de mi vida y para ellos todo mi amor.*

*A mi hermana Pau, gracias por alentarme cuando más lo necesité y creer en mí cuando más fallé. Te amo peque.*

*A toda mi familia, tíos, tías, padrino, primas, primos y sobrino, gracias por todo su apoyo, sus consejos, sus retos, su apoyo, sus risas y apoyarme cuando más lo necesité, son simplemente lo mejor y los quiero un montón.*

*A mi amiga Fabiola, gracias por acompañarme en este rally que se llama tesis, fue todo un reto pero lo logramos, además agradecerte por toda tu amistad y apoyo cuando más lo necesité y también por creer en mí.*

*A mi amiga Ruth, años y años de amistad, eres simplemente mi hermana de la vida y estaré siempre agradecida de que Dios te haya puesto en mi camino. Te amo amiga linda y como siempre hemos dicho, juntas hasta el infinito y más allá.*

*A mis amigos, nombrar a cada uno de ellos me demoraría una eternidad pero cada uno sabe a quién va dirigido. Simplemente gracias por su hermosa amistad, por estar siempre ahí y compartir mil cosas juntos. Soy feliz porque sé que no me equivoqué en elegirlos. Los quiero demasiado.*

*Por último, a Dios y a mis abuelos, gracias por ser mis guías desde el cielo, y sentir que están ahí apoyándome y darme a entender que toda prueba que tengo es por un propósito.  
¡Gracias infinitas!*

**Yasna Soto Iturra.**

## INDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b><i>CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN TEMA DE ESTUDIO.....</i></b>	<b>11</b>
<b>1.1. Origen del tema .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Planteamiento del problema de estudio.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1. Objetivo General .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Justificación .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5. Viabilidad .....</b>	<b>13</b>
<b><i>CAPITULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</i></b>	<b>14</b>
<b>2.1. Descripción de la empresa.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2. Misión.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Servicios y soluciones de Agunsa Chile.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.1. Agenciamiento Marítimo .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3.2. Agenciamiento Aéreo .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.3. Transporte.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.4. Logística y Distribución .....</b>	<b>18</b>

<b>2.3.5. Operación de Terminales.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.6. Servicios de Estiba.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.7. Lanchas y Remolcadores .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.8. Depósito de Contenedores .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.9. Venta y arriendo de Contenedores .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.10. Agente Embarcador .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.11. Bunkering.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Sucursales .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Introducción .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Concepto de competencia y Gestión por competencias .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.1. Definición de Competencia.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2. Ventajas de la Competencia .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.3. Tipos de Competencias .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.4. La Gestión por competencias .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3. Gestión de Recursos Humanos por Competencias .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.1. Enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias según Martha Alles .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.2. Enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias según Berrocal y Pereda .....</b>	<b>47</b>

<b>3.3.3. Enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias según Idalberto Chiavenato</b> .....	50
<b>3.4. Modelo de Recursos Humanos por Competencias</b> .....	53
<b>3.4.1. Estrategia</b> .....	53
<b>3.4.2. Análisis de Cargo</b> .....	56
<b>3.4.3. Descripción de Cargo</b> .....	59
<b>3.4.4. Cómo redactar la Descripción de Puesto</b> .....	63
<b>3.4.5. Aplicar el concepto de Competencia a la Descripción de Puesto</b> .....	66
<b>3.4.6. Perfil de Puesto</b> .....	69
<b>CAPITULO 4: APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b> .....	78
<b>4.1. Introducción</b> .....	78
<b>4.2. Metodología de aplicación del Modelo de Competencias</b> .....	79
<b>4.2.1. Aspectos Previos</b> .....	79
<b>4.2.2. Informar a todos los empleados</b> .....	79
<b>4.2.3. Definición de Competencias Genéricas de la Organización</b> .....	81
<b>4.2.4. Elaboración de Perfiles de Exigencias de los puestos basados en Competencias</b> .....	84
<b>CAPITULO 5: PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO</b> .....	87
<b>CAPITULO 6: CONCLUSIONES</b> .....	121

<b>CAPITULO 7: SUGERENCIAS</b> .....	125
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	126
<b>ANEXOS</b> .....	128
<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b> .....	138



## RESUMEN

Esta investigación propone un diseño de perfil de cargos por competencias en la empresa AGUNSA S.A Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano, esta empresa a pesar de sus años en el rubro del transporte y de la calidad que brinda en sus servicios, nunca ha podido implementar este modelo, han tenido intentos de éste pero no han llegado a lo esperado, por lo que en el área de recursos humanos utilizan el modo tradicional que es Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación del personal dentro de la organización. Por lo que, este diseño tendrá el rol de ser la maqueta para poder lograr de forma definitiva este sistema de Diseño de Perfil de Cargos. Sin embargo, este método de recursos humanos repercute de igual forma a lo que respecta a la Remuneración de cada puesto de trabajo, en esta investigación no se tocará esta dicha temática, debido a que los salarios no es información que se nos pueda brindar para el estudio pero sin embargo éste no se verá afectado por la falta de dicha información.

La empresa con la que se está trabajando desea tener un modelo el cual le permita seguir los pasos necesario para lograrlo, con el objetivo de que la selección de personal sea a nivel nacional, cabe decir que nuestra investigación será medida a una sucursal y partiendo de esta metodología se podrá tener una guía para lograr su objetivo ya mencionado. Para ello es necesario la creación del diseño de perfil de cargos por lo que es indispensable analizar parte por parte el propósito de cada puesto, es decir, los requisitos, tareas a realizar, etc. Por lo tanto esta investigación se orientará en; “Proponer diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa AGUNSA, sucursal San Vicente, Talcahuano”.

Para lograr dicho objetivo, se inicia con las entrevistas a cada persona en su respectivo cargo en la organización, en relación a cuáles son las labores llevadas a cabo por ellos dentro de su puesto de trabajo. Entonces, estas entrevistas se validaron con el panel de expertos de la empresa en estudio AGUNSA S.A Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano. De esta etapa, finalmente se obtuvo la Descripción de Cargos de todos los puestos para la empresa. Continuando con el proceso, se procedió a encuestar al personal en donde tenían que

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

seleccionar las competencias que consideraban imprescindibles en su cargo y en evaluar en qué grado es necesario para el cargo. Una vez obtenidos los resultados, se analizaron los datos y se contrastaron con las funciones de cada puesto presentes en la Descripción de Cargos en conjunto con el panel de expertos de la empresa, obteniendo como resultado el Perfil Ideal por Competencias para cada puesto de trabajo. Finalmente se acordó una reunión con el Gerente de sucursal de AGUNSA, dentro de la cual se presentaron los resultados entre los perfiles de cargos ideales y los reales, se discutieron las competencias asignadas y se llegó a un consenso, por lo cual las competencias fueron aceptadas por el Gerente de sucursal, validando así el diseño propuesto y el principal enfoque de nuestra tesis.

## ***CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN TEMA DE ESTUDIO***

### **1.1. Origen del tema**

El tema en estudio, tiene su origen tras visualizar una necesidad de modelo de gestión y orden en la empresa AGUNSA, puntualmente en la agencia Talcahuano, ubicada en San Vicente. El tema a abordar surge luego de conversaciones sostenidas con Pablo Passerón, Jefe (Agente) de la sucursal Talcahuano. El señala que el departamento de Recursos Humanos (Ubicado en Santiago) necesita desarrollar el tema de Descripción y Perfiles de Cargo por Competencias existentes para cada agencia, ya que no existe un modelo completo como guía para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño. Este proceso se requiere ya que se necesita contar con el personal que posea las competencias acordes a sus funciones a desarrollar en el día a día, alineadas a los principios y valores de la organización.

### **1.2. Planteamiento del problema de estudio**

El objeto y área de estudio del Proyecto de Título se limita al departamento de Recursos Humanos del CDI de Concepción, cuya finalidad será resolver el problema actual relacionado con la actualización de los Perfiles de Cargo por Competencias, ya que, ¿cómo se contratará a las personas apropiadas con las competencias adecuadas, si el Perfil de Cargo no está actualizado? Al no estarlo, el proceso de reclutamiento y selección tiene la posibilidad de contratar a las personas no idóneas al cargo y esto conlleve finalmente a que la persona no responda eficiente y adecuadamente en su posterior ejecución. Adicionalmente, trae resultados negativos en las evaluaciones de las auditorías tanto externas e internas que se llevan a cabo en la empresa y que dentro de los parámetros a evaluar está su eficiencia y eficacia en la ejecución de tareas.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Crear y proponer perfiles de cargo a base del modelo de gestión por competencias a la empresa Agunsa Chile, sucursal Talcahuano.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar modelos de gestión por competencias existentes.
- Definir y establecer perfiles de cargo para Agunsa Chile, sucursal Talcahuano.
- Crear descripciones de cargo para Agunsa Chile, sucursal Talcahuano.
- Identificar las competencias genéricas y específicas de la empresa Agunsa, sucursal Talcahuano.

### **1.4. Justificación**

AGUNSA es una empresa de prestación de servicios a cargas, pasajeros, medios de transporte y terminales, con una oferta efectiva y sustentable que agrega valor a clientes, proveedores, empleados y accionistas. Sus servicios abarcan desde la representación en países de su red, la estructuración de unidades de venta únicas y especializadas en el producto del cliente, hasta la ejecución o supervigilancia de las actividades de operación y ejecución de sus

servicios en terminales. AGUNSA cuenta con sucursales en tres continentes, América, Europa y Asia.

Trabajaremos específicamente con la sucursal Talcahuano, San Vicente; en la cual hemos detectado diversas falencias en el ámbito administrativo, ya que no cuentan con una base sólida en materia de gestión, teniendo presente que no poseen descripción de cada cargo y por lo tanto tampoco poseen un Perfil de Cargo basado en competencias genéricas y específicas.

Ocurre una cierta incertidumbre a la hora de reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo para el cargo en específico, lo cual podrá ser solucionado al definir específicamente cada cargo de acuerdo a las competencias de la empresa, para así crear y proponer un modelo de Gestión por competencias, el cual otorgará solución para cada perfil de cargo de la sucursal.

### **1.5. Viabilidad**

Como estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial, tenemos las herramientas para poder crear y proponer un modelo de Gestión de Competencia apropiado a las necesidades y falencias de la empresa AGUNSA Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano.

Para el estudio en discusión, se brinda con el acceso a la información, ya que ésta se encuentra disponible para el desarrollo de lo planteado en la misma organización para lograr la investigación planteada.

Asimismo, la metodología a utilizar en el estudio será entrevistas donde serán evaluadas por un panel de expertos de las áreas comprendidas con el fin de validar ésta para que los resultados sean los óptimos para la solución de las necesidades y la creación del modelo de gestión por competencias, donde éstas se llevarán a cabo mediante reuniones previamente definidas dentro de la misma Agencia con el personal que trabaja actualmente en el lugar.

## ***CAPITULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA***

### **2.1. Descripción de la empresa**

AGUNSA es una compañía de servicios navieros fundada en 1960, capaz de hacerse cargo de todos los servicios que sus clientes requieren. Desde la representación en países de su red, la estructuración de unidades de ventas únicas y especializadas en el producto del cliente, hasta la ejecución o super-vigilancia de las actividades de operación y ejecución de sus servicios en terminales, AGUNSA salvaguarda los intereses de sus representados.

AGUNSA es consciente de la necesidad de terminales expeditos que optimicen los tiempos de permanencia y posibiliten salvaguardar la integridad de los bienes y personas involucradas, ofrece por sí misma, o a través de empresas relacionadas y seleccionados proveedores, toda la gama de servicios que requieren las cargas transportadas y transferidas.

El Posicionamiento de AGUNSA en la industria de servicios al transporte, cargas y terminales, le permite desarrollar su capacidad para explotar y operar medios de producción. Así Grúas de Puerto, Servicios de Mano de Obra, Centros de Almacenaje y Reparación de Contenedores, Lanchas y Remolcadores son incorporados también en su oferta de servicios.

AGUNSA desarrolla sus operaciones en la confluencia organizada de diversos actores, todos jerarquizadamente comunicados, trascendiendo el ámbito de su labor, aportando así a su fortalecimiento. Conforman su talento humano trabajando en equipo con clientes que plantean nuevos desafíos, personas perseverantes y comprometidas agregando valor y perfeccionando sus capacidades, e inversionistas con visión de futuro motivados por desarrollar la grandeza de esta compañía.

## 2.2. Misión

La misión de AGUNSA es *"Potenciar y expandir la red de prestación de servicios a cargas, pasajeros, medios de transporte y terminales, con una oferta efectiva y sustentable que agrega valor a clientes, proveedores, empleados y accionistas."*

## 2.3. Servicios y soluciones de Agunsa Chile

### 2.3.1. Agenciamiento Marítimo

Desde su fundación en 1960, AGUNSA ha otorgado a la industria naviera mundial sus servicios de agenciamiento marítimo. Las compañías del rubro han confiado a AGUNSA la satisfacción de sus necesidades de representación en Chile, salvaguardando sus intereses operacionales, legales y financieros. Posee una sólida posición financiera y cobertura geográfica en los principales puertos y terminales marítimos de Chile, le han permitido ofrecer a sus clientes una variada gama de servicios:

- **Agenciamiento General:** AGUNSA ha sido una empresa líder en soluciones efectivas de servicios a los intercambios comerciales del país, experiencia que le ha permitido ofrecer a sus representados un conocimiento del mercado de movimientos de cargas y una importante red de contactos en todas las industrias nacionales que participan del comercio exterior. Servicios de AGUNSA para armadores:
  - Representación comercial, con alcance nacional.
  - Venta de fletes y reservas de espacio.
  - Equipo humano y plataforma tecnológica en atención a clientes.
  - Estudios y análisis de comportamiento de los mercados de cargas.
  - Administración de inventario de contenedores.
  - Emisión de documentación de embarque.
  - Servicios financieros asociados a fletes, demoras y daño de contenedores.
  - Administración de reclamos.
- **Agenciamiento Portuario:** AGUNSA contrae el compromiso de "actuar por cuenta de" compañías navieras representadas, orientando y asesorando a los Armadores y

Capitanes, de modo de optimizar las operaciones de sus naves en los puertos chilenos. Para ellos es fundamental la entrega eficaz de información, asegurar a sus clientes un detallado control de los costos y de la utilización de sus naves, para lo que realiza una planificación previa a las operaciones en puerto, en pos de lograr sinergia entre todos los entes involucrados en cada actividad, del constante seguimiento y reporte de las faenas ejecutadas y una ágil capacidad de reacción ante cualquier cambio que se presente. La compañía puede ofrecer a la industria naviera mundial especializaciones en atención de:

- Naves porta-contenedores y en servicios regulares.
  - Naves de transporte de graneles secos.
  - Naves de transporte de graneles líquidos.
  - Naves científicas.
  - Cruceros.
  - Naves de transporte de vehículos.
  - Naves de cargas de proyecto.
  - Naves pesqueras.
  - Naves especiales.
- **Cruce Estrecho de Magallanes:** AGUNSA Punta Arenas asesora a armadores y capitanes para optar por las rutas más efectivas de navegación por el Estrecho de Magallanes. El objetivo primordial es contribuir con la seguridad de la vida humana en el mar, de las naves, de sus cargas y de la protección del medio ambiente. Desde la ribera del estrecho una unidad especializada de AGUNSA ejecuta una adecuada planificación de embarque y desembarque de prácticos, evitando tiempos de detención, asegurando a los armadores un cruce eficaz a través de los canales australes de Chile.

### 2.3.2. Agenciamiento Aéreo

El servicio de agenciamiento aéreo contempla desde la planificación, comercialización e introducción de nuevos productos creados por las líneas aéreas para sus usuarios, hasta la



atención de aeronaves, su abastecimiento y la representación de líneas aéreas ante los organismos de Estado que intervienen en la industria. Servicios:

- Call center.
- Administración financiera:
  - Devolución de impuestos
  - Devolución de boletos
  - Pago a proveedores
  - Transferencias de dineros
  - Asistencia financiera.
- Marketing.
- Counter de ventas y atención a público.
- Ejecutivos de ventas para agencias de viajes y corporaciones.
- Asesorías en aspectos legales.

### **2.3.3. Transporte**

AGUNSA provee una amplia gama de servicios de transporte para las cargas de importación y exportación, que entre otros son los siguientes:

- Transporte especializado para cargas sobredimensionadas.
- Contenedores secos y refrigerados.
- Transporte de materiales peligrosos.
- Transporte de graneles sólidos y líquidos.
- Transporte Vía Ferrocarril entre los puertos de San Antonio, Valparaíso y Santiago.

AGUNSA Transporte cuenta con el compromiso y confianza de importantes empresas del sector del transporte de carga, permitiéndole disponer en todo momento de una variada flota de equipos, optimizando recursos, minimizando recorridos en vacío, ajustando horarios, todo ello en beneficio de sus clientes. El servicio incorpora:

- Representación individual del cliente.
- Asistencia con agencias de aduana.
- Seguimiento de embarques.
- Seguros a la carga.
- Confirmación de las entregas.
- Facturación detallada.

#### **2.3.4. Logística y Distribución**

AGUNSA Logística y Distribución nace a fines del año 1996 con la operación de su primer almacén en Santiago, para proveer todos aquellos servicios que ayudan a mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento.

El equipo de profesionales y técnicos, sobre la base del conocimiento, experiencia y tecnología, se han especializado en diseñar todo tipo de soluciones de almacenaje, distribución y manejo de carga en general, pudiendo ofrecer a una gran diversidad de clientes, altos niveles de calidad y precios muy convenientes. Los servicios de AGUNSA Logística y Distribución son los siguientes:

- Almacenaje
- Servicios Adicionales
- Distribución

#### **2.3.5. Operación de Terminales**

Las necesidades de transferencia de cargas masivas de importación y exportación del comercio internacional chileno han sido la palanca de desarrollo y construcción de puertos y terminales marítimos privada y especializada. Estos puertos han generado la demanda de una amplia gama de servicios en los terminales, entre los que se destacan:

- Administración
- Operación
- Mantención
- Gestión comercial.

AGUNSA es hoy un proveedor efectivo de servicios que satisfacen las necesidades de terminales. La planificación, diseño, ejecución y gestión de estos servicios está a cargo de un calificado equipo de profesionales de variadas disciplinas. AGUNSA mantiene contratos de servicios en los terminales de las siguientes empresas:

- Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi
- Central Eléctrica de Tarapacá.
- Compañía Siderúrgica Huachipato.

### **2.3.6. Servicios de Estiba**

AGUNSA otorga servicios para la manipulación de todo tipo de cargas y es capaz de investigar, planificar, desarrollar, administrar y comercializar todos los servicios requeridos en el interior de los puertos, ya sean éstos producto de las necesidades de compañías navieras o de los dueños de las cargas. Dentro de sus clientes, se destaca la mayoría de las compañías que participan en el comercio internacional en los rubros minero, forestal, industrial, pesquero y hortofrutícola. Sus servicios son:

- Estiba / Desestiba
- Cargas de proyecto
- Equipos portuarios

### **2.3.7. Lanchas y Remolcadores**

AGUNSA Equipos a Flote, cuenta con una flota de lanchas y remolcadores, diseñadas para apoyar las faenas de las naves que recalán en Chile, las que se encuentran distribuidas

en diversos puertos, desde Arica hasta Punta Arenas. Los servicios que AGUNSA entrega son:

- Embarco y desembarco de prácticos.
- Traslado de personas desde y hacia las naves.
- Traslado de repuestos y mercaderías entre el muelle y las naves.
- Traslado de tripulantes.
- Apoyo a las faenas de amarra y desamarra de las naves en puerto.
- Servicios de apoyo en el control de la polución en el mar.
- Traslados de autoridades a la recepción y despacho de naves a la gira.

### **2.3.8. Depósito de Contenedores**

AGUNSA administra y opera depósitos de contenedores, otorgando servicios de almacenaje, reparaciones, mantención e inspección de contenedores, en sus depósitos en Arica, Iquique, Antofagasta, Placilla-Valparaíso, San Antonio, Santiago, Talcahuano y Puerto Montt lo que le permite ofrecer a compañías navieras y compañías de leasing una amplia cobertura a lo largo del litoral nacional. El Depósito de Contenedores ofrece los siguientes servicios para contenedores refrigerados:

- Mantención y reparación de unidades de refrigeración y generadores eléctricos Diesel (gen set).
- Servicio de Pretrip.
- Precooling y asistencia en la consolidación de carga refrigerada, tanto en puerto como en los centros de producción de los clientes.
- Monitoreo de estos contenedores arribando al puerto previo al embarque.
- Asistencia técnica a bordo de las naves en tránsito.
- Servicio las 24 horas del día 7 días a la semana a unidades de refrigeración con averías repentinas.

### **2.3.9. Venta y arriendo de Contenedores**

AGUNSA Contenedores vende y arrienda contenedores dry y reefers (refrigerados) de 20 y 40 pies, los que pueden ser usados para transporte de carga terrestre nacional y/o bodega estática. Además, cuenta con dos generadores de 165 KVA con 16 enchufes cada uno, los cuales son arrendados como suministro de poder para contenedores refrigerados, tanto en puerto como en las bodegas del cliente.

### **2.3.10. Agente Embarcador**

AGUNSA Agente Embarcador, otorga servicios integrales a empresas y particulares del comercio exterior para resolver sus necesidades de Embarque, Transporte, Logística y Distribución usando su red mundial de oficinas propias en Chile, Perú, Ecuador, España y Portugal y de terceros calificados en su red de agentes en Asia, Estados Unidos de América, Europa y el resto del mundo a través de su filial Modaltrade. El objetivo de la compañía es atender a la pequeña y mediana empresa en sus actividades de comercio exterior, asegurándoles disponibilidad de tarifas convenientes y espacio en los medios de transporte contratados, monitoreo de cada una de las etapas de su cadena de abastecimiento y certera coordinación con los distintos entes involucrados. Además AGUNSA Agente Embarcador, presta servicios de consolidación de cargas y asesorías a empresas y particulares en todo aquello relacionado con el comercio y transporte nacional o internacional, con énfasis en las soluciones integrales propias de la ingeniería del transporte y cargas de proyecto.

### **2.3.11. Bunkering**

AGUNSA Bunkering, opera como corredor y abastecedor de una gran variedad de combustibles y lubricantes para todo tipo de naves en los puertos chilenos. Una de sus principales ventajas en este ámbito, es que la compañía puede garantizar a todos sus clientes los mejores precios del mercado, gracias a la independencia que posee y que le permite elegir el suministrador de combustibles más eficiente, de acuerdo a las necesidades particulares de cada nave. Adicionalmente, pone a disposición de sus clientes un profundo conocimiento de las leyes e impuestos que afectan a los combustibles, lo que permite entregar la mejor solución a los requerimientos de rancho de combustibles de las naves en Chile, contribuyendo así a un adecuado control de costos para el Armador.

En el plano internacional, AGUNSA es miembro de IBIA (International Bunker Industry Association), lo que le permite implementar las mejores prácticas a nivel mundial de abastecimiento de combustibles a las naves, y con ello otorga a los armadores en Chile el acceso a un producto-servicio del más alto nivel.

## 2.4. Sucursales



## **CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO**

### **3.1. Introducción**

La empresa de hoy en día no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficiente y eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es adentrarse a cambiar, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro y entender la empresa u organización.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada una de las personas de la organización.

Además se vuelve cada vez más evidente cómo las diferentes empresas y organizaciones, se desarrollan cada vez más con una clara inclinación: lograr unificar sus principios y formas de hacer negocios.

Sin embargo, la unificación de sistemas de gestión no impide el poder llevar a cabo la gestión de las diferentes tareas y actividades diarias a concretar dentro de una organización de forma innovadora, al contrario, quedan muchas actividades por realizar, decisiones por tomar, tareas por desempeñar, planificaciones que diseñar para alcanzar objetivos y llegar a ser la organización deseada a los niveles que el entorno exige.



De acuerdo a lo anteriormente mencionado, quienes llevan a cabo todas estas acciones, son los equipos de trabajo los cuales están conformados por las personas. Por esto, las empresas han adoptado modelos de competencia laboral existente en otras organizaciones con el fin de integrar más efectivamente sus estrategias competitivas y de desarrollo con las tendencias globales y sus requerimientos de capital humano siendo necesarias solo ciertas modificaciones entre unas y otras. Una excelente gestión del talento humano es el desafío que hoy se proponen las empresas precisamente para formar e integrar un buen equipo de trabajo. Éste se basa en la visión futura de sus administradores con capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que estimulan una continuación de cambios, para lo cual es importante una estructura organizacional sólida y bien definida, sin esto las empresas no sobreviven. Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y al desarrollo del potencial de su personal, métodos y sistemas.

Las empresas ya no se pueden considerar únicamente como la fuente de bienes y servicios, que genere beneficios o costes. La mirada actual ha cambiado y evolucionado llegando mucho más allá, considerando a las organizaciones como un conjunto de personas, que coordinadas dentro del sistema llevan a cabo diversas actividades para la consecución de sus objetivos previamente planificados. La fuerza que sustenta a una organización, viene dado por el recurso humano, en sus sistemas de integración, capacidades, nivel de compromiso tanto personal como hacia la organización misma.

Una organización moderna debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. La teoría clásica de administración de personal hizo demasiado énfasis en la organización formal; según Taylor y sus discípulos de la investigación científica, la organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del trabajador; según Fayol y sus seguidores de la escuela anatómica, la organización debe preservar su totalidad, su integridad global.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que el encargado del departamento de Recursos Humanos debe establecer los requisitos y preparar descripciones de los cargos que cada miembro del equipo deberá realizar. Para esto, se debe contar con un manual descriptivo de los perfiles de cargos, ya que esta herramienta ayudará al personal nuevo a familiarizarse con su trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización. De hecho, un cargo debe ser diseñado o rediseñado dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales.

Ante esta situación surge la necesidad dentro de la Agencia Talcahuano una revisión completa de sus perfiles de cargos para todas las áreas de la sucursal, que facilite determinar las competencias, responsabilidades, capacidades y ámbitos de actuación de sus empleados y así propiciar el desarrollo de las actividades tal que se logre la productividad y eficiencia en las operaciones.

## **3.2. Concepto de competencia y Gestión por competencias**

### **3.2.1. Definición de Competencia**

La Gestión por Competencias, como enfoque, se ha expandido de manera abierta a través de las organizaciones alrededor del mundo. Pero para desarrollar el tema debemos primero definir el concepto de Competencia.

Etimológicamente competencia es una palabra que procede del latín '*competere*' que da origen al verbo "*competere, incumbir, pertenecer o estar investido/de autoridad*", y al adjetivo "*competente o quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana*". Según Corominas<sup>1</sup> (1998) '*competere*' es: "ir una cosa al encuentro de

---

<sup>1</sup> Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Madrid, Editorial Gredos, 1998.

otra, encontrarse, coincidir” “*ser adecuado, pertenecer*”, que a su vez deriva de *petere*: “*dirigirse a, pedir*”. Ambos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de “competir” las palabras *competente*: “*adecuado, apto*” y *competencia* desde el siglo XVII.

Según el diccionario de La Real Academia Española<sup>2</sup>, en su 23ª edición del año 2014, señala que competencia es: “*Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*”. Sin embargo, existen diversas definiciones para diferentes ámbitos, debido a que el concepto Competencia tiene una amplia gama de interpretaciones según el área donde se aplique.

Cabe destacar que el interés por las competencias surge en la década de 1870, y es partir de los estudios de McClelland (1973), quien según Chiavenato<sup>3</sup> (2007) fue un exponente importante en la escuela administrativa de la Teoría del comportamiento; Mertens (1997; 2000) y otros autores, que comienzan una búsqueda orientada al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral.

El concepto de competencias aparece asociado a características de cada persona que explican un rendimiento laboral en un nivel superior. Para Boyatzis (1982) las competencias constituyen el conjunto de características de una persona, que está directamente relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea, más detalladamente el autor define Competencia como “*una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta*”. (Pereda y Berrocal<sup>4</sup>, 2001, p.19)

---

<sup>2</sup> RAE: Real Academia española, 23ª edición, España, 2014.

<sup>3</sup> Chiavenato, I, *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.

<sup>4</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

Con un enfoque similar para Spencer y Spencer<sup>5</sup> (1993, p.9) *“competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”*. Por lo tanto, según estos autores, una persona que posea las competencias correctas para un cierto puesto de trabajo, tendrá mayores oportunidades al éxito, que aquella que no las tengan.

Según la autora Martha Alles<sup>6</sup>, refiriéndose a la obra de Spencer y Spencer, menciona que las competencias son características fundamentales del hombre e indican *“formas de comportamiento o pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”*.

La autora Claude Levy-Leboyer<sup>7</sup> (1997) plantea el concepto de Competencias como: *“Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”*, con ello quiere explicar que las competencias son un listado de comportamientos de las personas, donde algunas de estas personas tienen más de ellas que otras, otorgándoles más eficacia en una determinada situación o lugar. Con respecto al concepto de competencias según Levy Leboyer, la autora Martha Alles<sup>8</sup> (2006) menciona que *“Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”*.

---

<sup>5</sup> Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

<sup>6</sup> Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

<sup>7</sup> Levy-Leboyer, Claude, *La gestión des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992.

<sup>8</sup> Alles, M., obra citada. 2006

### 3.2.2. Ventajas de la Competencia

Los autores Berrocal & Pereda<sup>9</sup> (2001) plantean que cuando las organizaciones integran el enfoque de competencias, permite que la toma de decisiones sea más certera y precisa para la organización, por lo que es una gran razón para que este enfoque se esté imponiendo en las organizaciones. No obstante, el tema de competencias, según estos autores afirman que este enfoque es abstracto y genérico por lo que desprendieron las principales ventajas que aportan a la gestión de Recursos Humanos, donde se identificaron las siguientes:

- Permite emplear un *lenguaje común* en la empresa, ya que, a través de comportamientos observables, permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más sencillo para que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización, estén en mutuo acuerdo. Esta ventaja ayuda a la empresa para fines estratégicos, ya que la comunicación es la médula de toda organización por ende sin esta herramienta, no se lograrían los objetivos que plantean.
- *Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.* Las competencias evidencia los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.  
En base a esto se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de forma que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador para diseñar las acciones más adecuadas para que puedan mejorar los resultados.
- *Predictor del comportamiento futuro* de la persona dentro de la empresa, esto es en base a que se puede emplear, *su comportamiento pasado.*

---

<sup>9</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

La cotidianidad dentro del equipo da para ver los determinados comportamientos de cada persona de la organización, por lo que en estas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en unas condiciones similares.

No obstante, hay que tener en cuenta que las competencias son generalizables; esto quiere decir que no es preciso que la persona lleve a cabo el mismo comportamiento en una situación exactamente igual, sino que el comportamiento que se ha llevado a cabo en una situación, se puede llevar a cabo, también, en otra, más o menos similar, o más o menos distinta.

- Otra ventaja en el enfoque de las competencias es que *Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas*. Esta vía facilita los requerimientos del trabajo de cada puesto y esto estará basado en los comportamientos que las personas deben llevar a cabo en el perfil que requiere la empresa con el fin de ejercer el cargo con eficacia, eficiencia y seguridad. De esta descripción del puesto, podemos elaborar una evaluación de desempeño en donde se podrá conocer las debilidades y fortalezas del sujeto y además del comportamiento que tiene frente a los acontecimientos que se van dando en el cargo asignado.

Los autores al plantear estas ventajas, permite deducir que bajo la perspectiva de competencias se *adopta un enfoque integrador*, ya que estas ventajas son competencias al fin y al cabo, por lo que para el área de recursos humanos es una base que convierte en medidas de selección, formación, retribución, capacitación, clima laboral, etc. Ahora, si se lleva a la práctica, se puede dar un sin número de ejemplos uno de ellos es, diseñar grupos de trabajos en donde cada uno de los empleados tengan competencias distintas pero que al unirse haya una cohesión sólida lo cual crea un ambiente laboral agradable, esto también otorga que la evaluación de desempeño sea óptima lo que induce a la empresa una baja de rotación de empleados y también que las debilidades sean mínimas aunque la empresa tiene

que estar dispuesta a ayudar en estas situaciones, ejemplo, cuando un nuevo trabajador se integra a la empresa y al equipo de trabajo ya cohesionado.

Este plan permite que la gestión de Recursos Humanos, asimismo, pueda validar y mantener continuamente actualizados los de exigencia de los trabajos.

CINTEFOR<sup>10</sup> (1997), propone las ventajas en base al sistema de la gestión de recursos humanos con respecto a las necesidades cambiantes del mercado laboral, donde emplean el enfoque de competencia. Las ventajas planteadas son:

- La *transferibilidad del método de competencia*, esto quiere decir que cuanto más transferible sea el patrón de competencias que combina el equipo de trabajo, menor será el costo de formación y de adaptación del individuo a situaciones tecnológicas y organizacionales cambiantes, aunque se tendrá más trabajo en capacitar a personas en trabajos individuales y específicos.
- La *competencia entre empresas*. Cuando la empresa define su estrategia, tiene la ventaja de que los vestigios en el mercado se ajusten a sus necesidades, pero también se presenta la desventaja de que otras empresas conozcan sus políticas relacionadas con el factor humano, lo cual lo hace ser vulnerable.
- El *aprendizaje individualizado*, habla sobre los estudios formativos que tiene cada persona y cuál es el costo de esto, por lo que cuanto más individualizada sea la formación para cada trabajador, el costo será alto, debido a que cada empleado

---

<sup>10</sup> CINTEFOR. Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional. En su libro *Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectiva*, Montevideo, Uruguay, 1997.

adquiere un mayor valor intelectual, lo cual para la empresa es un riesgo que asume con el fin de lograr un buen equipo de trabajo.

- *La participación de los trabajadores y de sus organizaciones en la formulación de la norma.* Mediante el enfoque competencia, los trabajadores y sindicatos forman parte de una estrategia para movilizar y fortalecer los recursos a disposición de la empresa, ya sea capacitaciones, bonos, incentivos, etc.
- *Las relaciones laborales.* La competencia es un concepto directamente unido con el desempeño laboral, el trabajador lo ve desde la perspectiva del ámbito de las negociaciones sobre salario, que también es parte de las competencias y no sólo la magnitud de formación y capacitación, sino también la de tipo económico. Por el lado del empleador, no se ha visto una clara posición frente a la relación entre competencia y salario; ya que mayoritariamente se ha llegado a creer que se genere una reacción adversa, es decir, que el empleador sea intransigente con respecto a los salarios de sus trabajadores si es que no cuenta con una visión estratégica de la gestión de recursos humanos.
- El *empleo*, se entiende como un derivado de la “empleabilidad” que está relacionada con la competencia, y no como un objetivo explícito que permite el acceso al empleo sino como la forma que se elige al empleado para darle un aumento a la competitividad empresarial.



### 3.2.3. Tipos de Competencias

Las competencias se pueden entender de diferentes maneras y a la vez se pueden desprender distintas formas de competencias. De esto, distintos autores han clasificado las competencias, de los cuales se nombrarán algunos con respecto esta índole.

Spencer & Spencer<sup>11</sup>, plantea que las competencias se pueden catalogar de la siguiente forma en donde identifican las aptitudes que se destacan en cada tipo de competencias.

- **Competencias de logro y acción**

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

- **Competencias de ayuda y servicio**

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

- **Competencias de influencia**

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

---

<sup>11</sup> Spencer, L. M & Spencer, S.M. *Competence at work, model for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, E.E.U.U, 1993

Conciencia organizacional.

- **Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

- **Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/profesional/ de dirección.

- **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

Asimismo, Spencer y Spencer <sup>12</sup> desarrolla otra clasificación de competencias en donde deja cinco principales tipos de competencias.

- *Motivación:* se basan sobre los intereses que una persona valora o quiere consistentemente. Por lo que las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones o metas y lo alejan de otros.
- *Características:* Habla de características físicas y respuestas reiterativas a situaciones o información.
- *Concepto propio o concepto de uno mismo:* Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- *Conocimiento:* La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- *Habilidad:* La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Por consiguiente, Spencer y Spencer vuelve a clasificar de otra manera las competencias en donde las clasifica en dos categorías,

- *Competencia de punto inicial:* Son características esenciales, que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.
- *Competencias diferenciales:* Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores, es decir, la jerarquía organizacional con respecto a la toma de decisiones.

---

<sup>12</sup> Spencer, L. M & Spencer, S.M. *Competence at work, model for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, E.E.U.U, 1993.

Por último Spencer y Spencer (1993), según Rodríguez<sup>13</sup> (2012), explica el “*Modelo del iceberg*” citados en base a los autores mencionados primeramente en donde indica que “*muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico*”.

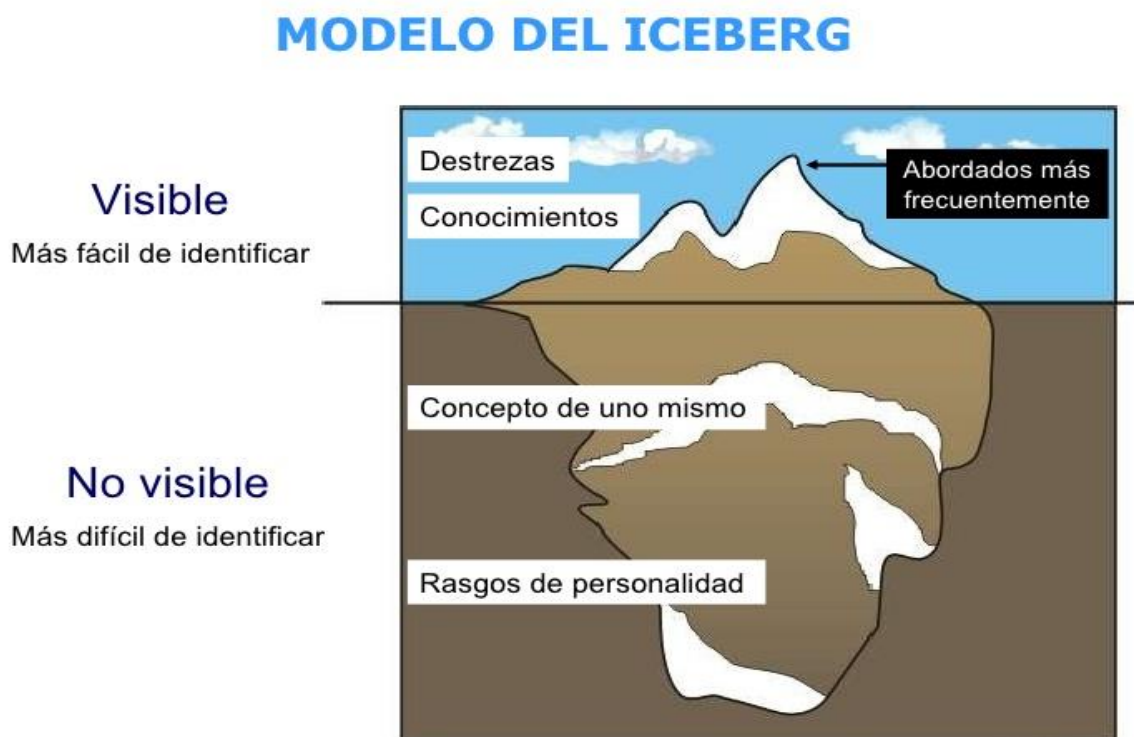


Figura 1: Modelo del Iceberg, Spencer & Spencer<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Rodríguez, L. *La gestión de recursos humanos*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay, 2012.

<sup>14</sup> Spencer, L. M & Spencer, S.M. *Competence at work, model for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, E.E.U.U, 1993.

En este modelo, los autores dividen las competencias en dos grandes grupos: las *más fáciles de detectar y desarrollar*, como las destrezas y el conocimiento y las *menos fáciles de detectar y desarrollar*, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Jolis<sup>15</sup>, habla que las competencias se relacionan entre sí, y las divide en:

- *Competencias teóricas*: plantea que los saberes adquiridos se conectan con la información en el proceso de formación.
- *Competencias prácticas*: define que es cuando la persona convierte en acción o enriquece procedimientos mediante sus conocimientos e información que posee.
- *Competencias Sociales*: poder compatibilizar al equipo de trabajo y la capacidad de relacionarse.
- *Competencias del conocimiento*: Tener la capacidad de resolver problemas y aportar ideas gracias a la información adquirida de la persona.

Ernst & Young consultores<sup>16</sup> (2008), divide las competencias en dos grandes áreas donde las sub-clasifica.

- *Por dificultad de adquisición*:
  - **Conocimientos**: adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
  - **Habilidades**: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.

---

<sup>15</sup> Jolis, N. *Compétences et compétitivité*, Les Editions D’ Organization, París, 1998.

<sup>16</sup> Ernst & Young Consultores. *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. 2008

- **Capacidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.
  
- *Por similitudes temáticas entre competencias*, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:
  - **Comunicación:** Capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
  - **Gerencia/Gestión:** Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
  - **Influencia:** Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
  - **Solución e innovación:** Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
  - **Logro y acción:** Consecución de objetivos individuales o de grupo.
  - **Servicio:** Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

Y por último, Alles<sup>17</sup> (2006) clasifica las competencias en base a las estrategias de cada organización, lo cual las divide en dos,

- *Competencias cardinales:* Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- *Competencias específicas:* Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

---

<sup>17</sup> Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

### **3.2.4. La Gestión por competencias**

Hoy en día las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una amplia tendencia hacia la integración de principios, donde las diversas áreas de la empresa, los procesos productivos, los aspectos financieros y los resultados tienden hacia una gestión centrada en los recursos humanos. Es decir, las organizaciones ajustan sus modelos de negocios a herramientas estratégicas centradas en estimular el nivel de excelencia de las competencias personales o individuales, potenciar las características de la persona en función de los puestos y tareas que desean abarcar, es decir, personalizar la gestión de las organizaciones.

Se ha demostrado en las experiencias de países desarrollados, que las organizaciones que centran su gestión en los recursos humanos, se han visto beneficiados de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano, cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte crecerá la organización. La Gestión por Competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, desarrollando diferentes políticas que sean alineadas en un eje central.

#### **3.2.4.1. Objetivos de la gestión por competencias<sup>18</sup>**

De acuerdo a los autores Ernst & Young Consultores (2008) el objetivo general del enfoque de gestión por competencias es: *“implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos de manera integral y unificada, de una manera más efectiva en la organización”*.

---

<sup>18</sup> Ernst & Young Consultores. *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. 2008

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### 3.2.4.2. Utilidades de la gestión por competencias<sup>19</sup>

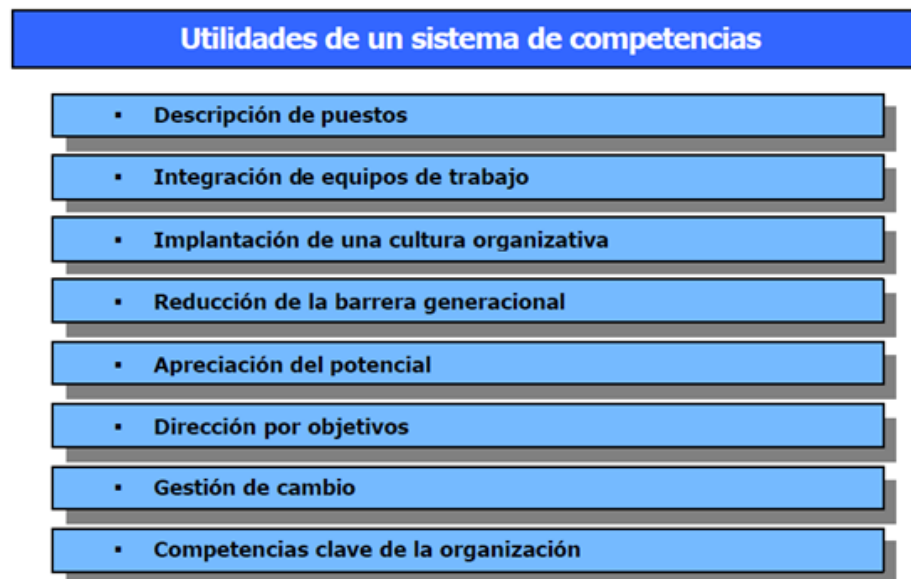


Figura 2. Utilidades de un sistema de Competencias<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Ernst & Young Consultores. *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. 2008

<sup>20</sup> Jiménez, Alonso. *La Gestión de por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: ed. Gestión 1997. P.211-246.



Continuando con los autores Ernst y Young Consultores<sup>21</sup> (2008), quienes mencionan que un correcto establecimiento de un sistema de gestión por competencias facilita a una organización resultados satisfactorios. A continuación exponen en su obra las principales aplicaciones:

- *Descripción de puestos*: se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otro. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo:
  - a) *Corto plazo*: considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas, qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
  - b) *Mediano plazo*: analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica a candidatos de cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
  - c) *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 tanto, de la organización.
  
- *Integración de equipos de trabajo*: una vez que se dispone de una descripción completa de puestos y ocupantes ideales, se asignarán las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtendrá, así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente a los personales.

---

<sup>21</sup> Ernst & Young Consultores (2008), obra citada.

- *Implantación de una cultura organizativa:* la cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de la empresa. Una correcta utilización de un sistema de gestión por competencias posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa deseada pues, se conoce a los integrantes del equipo, quienes adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa. Los equipos de trabajo tienen una gran influencia en la implantación de esta cultura corporativa.
- *Reducción de la barrera generacional:* en las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La definición del potencial de las personas minimiza el choque generacional, entre otras posibles tensiones. Y facilita el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.
- *Apreciación del potencial:* para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (sin utilizar), como en estado manifiesto (en activo).
- *Dirección por objetivos:* una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio.
- *Gestión de cambio:* mediante el sistema de competencias se sigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización y, así, se reduzca la

resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra.

- *Competencias clave de la organización*: las empresas plantean la estrategia de su negocio en función del desarrollo de sus competencias clave que aportan ventajas competitivas. La gestión de recursos humanos es, también, una *macro competencia clave* y el enfoque mediante competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

### 3.3. Gestión de Recursos Humanos por Competencias

#### 3.3.1. Enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias según Martha Alles<sup>22</sup>

Esta autora parte explicando los cambios que se han ido forjando durante las últimas décadas en el área de Recursos Humanos, por lo que parte de la arista que esta disciplina ya no se refiere como *Recursos Humanos*, sino que ahora se habla de *Capital humano*, donde este concepto habla que las personas forman parte del capital de una organización, por lo que se da la idea de un cambio potente. Asimismo, se da a reconocer el auténtico lugar de las personas y no considerar que son un mero “recurso” el cual se administra.

Por lo que hoy en día y tomando ahora la disciplina de *Capital Humano*, se adopta un enfoque de *Recursos Humanos Estratégicos*, donde la autora explica que esto surge debido a los cambios de la economía y que el mundo de los negocios es el que se ha influenciado sobre la disciplina de los Recursos Humanos, por lo que las organizaciones empiezan a darle más importancia a esta área, planteando que “los Recursos Humanos harán la diferencia” por lo

---

<sup>22</sup> Alles, M., Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

que están dispuestas a inyectar mayor cantidad de dinero al área, con el fin de modificar el sistema y subsistemas de ésta.

Ahora, la génesis de la Gestión por Recursos Humanos por Competencias según Martha Alles, parte por la definición de Administración, donde dice que es “*la acción de administrar*”, no obstante, la autora habla sobre el significado de la Administración de Recursos Humanos, donde plantea que “*es el manejo integral del capital humano*”, implicando funciones como reclutar; capacitación, desarrollo de personas, relación laboral, compensaciones (salarios, bonos), control de higiene y seguridad, desvinculaciones. En la Administración de Recursos Humanos, la autora la divide en dos ramas donde se desprende el *staff*, que son aquellas partes de dicha área donde asisten y asesoran a las otras áreas, la segunda es *línea*, la cual habla sobre partes del área de Recursos Humanos donde está autorizado a decidir y supervisar la labor del equipo de trabajo asignado y es responsable de velar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Al hacer esta fragmentación se puede plantear la estrategia a utilizar en el área de Recursos donde es imprescindible relacionar la práctica con la estrategia empresarial creando valor para la compañía. Por lo que para las estrategias, plantea el desarrollo potencial estratégico en las personas con el fin de que adquieran un gran compromiso con la organización para que así se cumplan los objetivos, por lo que ahora el jefe de personal no tan sólo tiene que estar preocupado del cumplimiento de ésta, sino que ahora deberá convertir las estrategias organizacionales en prioridad de Recursos Humanos, ya que de acuerdo a eso será la forma de cómo contratar gente y cómo se comportará la empresa frente al mundo laboral.

Entonces, la función de los Recursos Humanos cambia sus prioridades por lo que ahora debe participar en la organización, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual, por lo que debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto, los resultados del área se miden como resultados financieros. Por lo que debe crear valor, no reducir costos y lo más importante es crear compromiso y no tan sólo cumplir la función de vigilancia sobre el personal.

A partir de lo explicado por la autora se puede hablar del *Modelo de Competencias*, definiendo que este modelo parte tomando la información estratégica: Misión y Visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia, por lo que en el siguiente paso pueda involucrar a los directivos de la organización con el fin de definir un modelo de competencias, y según la autora, éstas se fraccionan en dos:

- *Competencias Cardinales*: Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- *Competencias Específicas*: Estas competencias son para cierto colectivo de personas, ya que acá se indican competencias tanto que tiene la persona en sí y las competencias que desea la empresa que tenga dicha persona.

Este modelo además incorpora lo que es la descripción de puesto, donde evalúa cada competencia y dándole un grado respectivo (escala de mayor a menor o descripciones específicas de cada caso según lo que la persona se siente más identificado).

En resumen, la metodología que plantea la autora para un sistema de Gestión por Competencias es:

- Definición (revisión) de la Visión y Misión de la organización.
- Definición de Competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y/o niveles a los diferentes puestos de la organización.

- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias, Selección, Desempeño, y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

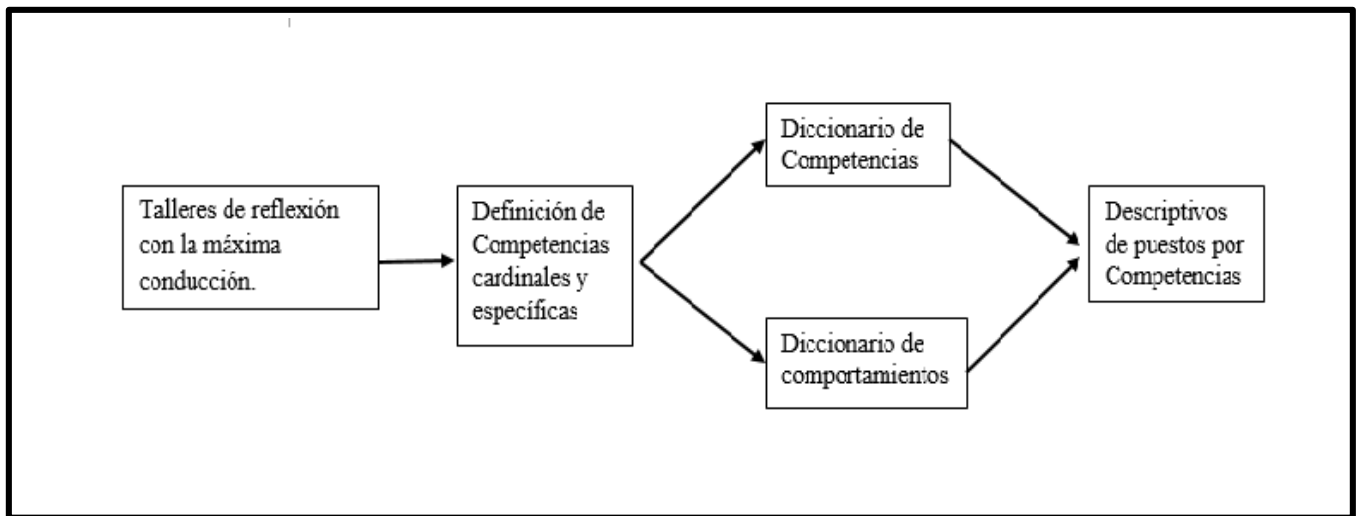


Figura N°3 La Metodología de Martha Alles <sup>23</sup>Capital Humano

En resumen, Martha Alles plantea que a partir de las competencias, se puede incorporar la estrategia organizacional en donde ésta le da una nueva forma de administrar al personal y que ahora Recursos Humanos no estará dirigido a vigilar al empleado sino que ahora participará de los objetivos en conjunto a ellos.

<sup>23</sup> Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

### 3.3.2. Enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias según Berrocal y Pereda<sup>24</sup>

En los últimos años, el enfoque de Gestión por competencias no sólo ha sido aplicado por las grandes organizaciones alrededor del mundo, sino que los gobiernos y organizaciones empresariales han adoptado este concepto para referirse a las políticas de formación, a los planes institucionales y a las certificaciones profesionales.

El cambio producido con la implementación del enfoque de recursos humanos, con el apoyo en el uso de las competencias, está dirigido a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico. Así, la dirección de recursos humanos se apoyará en un *enfoque proactivo*, dejando de lado a un *enfoque personal*. Dentro del enfoque personal, los “especialistas” de la dirección se dedicaban a múltiples tareas administrativas, recogida de datos e implantación de medidas puntuales. De esta forma, realizaban actividades que correspondían a los directores y altos mandos de la empresa; por ejemplo actividades como resolver los conflictos de un departamento u orientar la carrera profesional de los empleados.

Esta forma de actuar sólo reflejaba un intento de centralización y solía reflejarse en una continua aplicación de técnicas para resolver problemas que ya estaban planteados dentro de la organización, sin ninguna orientación estratégica, en gran parte de las ocasiones.

Entonces, para apoyarse en un *enfoque proactivo*, se debe comenzar con la definición de la misión, de los valores y del modelo estratégico de la organización, y así la dirección de recursos humanos podrá centrarse en el diseño e implantación de programas que apoyen al logro de los objetivos empresariales.

A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de recursos humanos necesita saber qué características deberán tener las personas, a corto, mediano y largo plazo, para poder

---

<sup>24</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

responder, eficiente y eficazmente a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos.

Esto era difícil conseguirlo con el planteamiento propio del enfoque personal, ya que, el trabajo comenzaba con un análisis de puestos que daba como resultado una descripción esquematizada de los mismos, en la que se especificaban las funciones y tareas de cada puesto. Conocer la evolución y avance que iban a tener los puestos a un nivel detallado era prácticamente imposible, por lo que las descripciones y los perfiles, se modificaban una vez que ya se habían introducido los cambios.

Además el sistema habitual de organización de trabajo hoy día es sobre la base de equipos, que cambian y adaptan su estrategia, dentro de un marco definido por la empresa en función de lo que requieren los clientes y de la evolución de la competencia. En esta situación se necesitan procesos y lenguajes que favorezcan la flexibilidad, y la solución está en las competencias.

Este sistema debe diseñarse de forma que sea lo suficientemente flexible como para poder adaptarse rápidamente a los cambios que se produzcan cuando la empresa adopte alguna iniciativa nueva.

Por lo tanto, el *enfoque de competencias* facilita no sólo la adaptación de los cambios producidos, sino la previsión de los que se van a presentar y, como consecuencia, facilita la adopción de un *enfoque estratégico*.

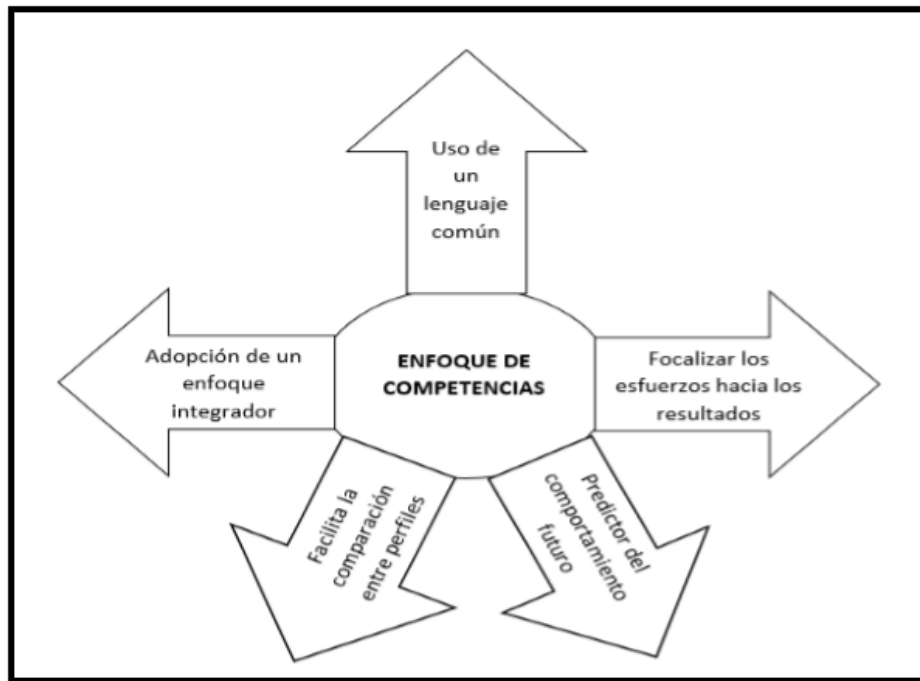
Paralelamente la dirección de recursos humanos se deberá centrar en asuntos estratégicos, que se derivan de los cambios culturales. De esta forma, un proceso correcto de selección, formación, diseño del trabajo, evaluación del personal, sistema de remuneraciones, etc., dejará la práctica diaria de la mayoría de los temas a los directores y a los mandos responsables de los mismos, que utilizarán las herramientas y materiales preparados por los especialistas.



Entonces, los principales cambios que ha producido, la *adopción del enfoque de competencias*, en la gestión de recursos humanos son:

- Se ha pasado de analizar los trabajos por separado y aisladamente, a describir las competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.
- Los análisis se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica, ya que el enfoque de competencias permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa.
- Los expertos en recursos humanos pueden asumir su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en preparar a las organizaciones para que, ellas mismas, puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en modelos de competencias.
- El enfoque de personal centraba su lenguaje en el trabajo; sin embargo, el lenguaje derivado de un enfoque de competencias, al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, se centra en las personas.
- Los modelos basados en las competencias suelen ser muy sencillos, lo que no les resta rigor ni validez. Asimismo, las herramientas de aplicación deben ser sencillas, de forma que faciliten la comprensión y utilización por todos los empleados de los programas de recursos humanos.
- Todos los trabajadores son importantes para la organización, por lo que los programas de desarrollo de las competencias, deberán involucrarlos y afectarlos, a todos.
- La gestión de recursos humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta forma, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

Por lo tanto, el enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.



Ventajas del Enfoque de Competencias, (Pereda y Berrocal<sup>25</sup>, 2001, p.27)

### 3.3.3. Enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias según Idalberto Chiavenato<sup>26</sup>

Chiavenato comienza hablando sobre cómo han evolucionado las organizaciones durante el siglo XX y XXI. Planteando que en el siglo XX se introdujeron grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento, por lo que este autor define que fue un *siglo de las fábricas*. Sin duda, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron profundamente la

<sup>25</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

<sup>26</sup> Chiavenato, I., “*Gestión del Talento Humano*”, Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.

manera de administrar las personas, por lo que durante este siglo se distinguieron tres eras organizacionales diferentes:

- *Era de la industrialización clásica:* Período que abarca los primeros 50 años del siglo XX (1900 – 1950), teniendo como principal características la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. Su cultura organizacional es *predominante* donde su enfoque es en las tradiciones y valores conservadores, respetando el mantenimiento de la jerarquía organizacional. Se valora al trabajador por su nivel de experiencia en otras empresas y que sea acorde a las tradiciones que impone la organización. El ambiente organizacional es estático, previsible, pocos cambios graduales. Las personas sólo se dedican a producir productos inertes y estáticos, dando hincapié en seguir las normas y controles rígidos para regular a las personas.
- *Era de la industrialización neoclásica:* Período que se inició después de la Segunda Guerra Mundial (1950 – 1990), en esta época el mundo comenzaba a cambiar con mayor rapidez por lo que fue aumentando de manera progresiva. Este modelo fue desplazando de a poco el modelo clásico, pero aun así conserva una estructura matricial dando hincapié a la departamentalización por producto o servicio o unidades estratégicas de negocio. Su cultura organizacional toma un enfoque en lo presente y lo real de la organización, por lo que ahora toma una forma más adaptable en el ambiente laboral, es decir, donde se desempeñan es ligado a la intensificación y aceleración de los cambios (valor agregado al producto frente al mercado laboral). En lo que respecta al ambiente laboral, las personas en las empresas son recursos organizacionales que deben ser administrados, se enfocan en los objetivos de la organización para guiar a las personas.
- *Era de la información:* Período que parte en la última década del siglo XX hasta el día de hoy, su característica principal son los cambios que se tornaron más rápido, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información integra la

televisión, el teléfono y el computador además de internet, generó desarrollos impredecibles y transformó al mundo en una verdadera aldea global, de hecho, es un impacto comparable a la revolución industrial.

Con respecto a cómo las empresas adoptaron estos nuevos cambios en lo que es su estructura organizacional tomaron una forma ágil, fluida y flexible en donde la empresa es totalmente descentralizada (toma de decisiones), y existen las redes de equipos multifuncionales. La cultura organizacional está enfocada en el futuro, dando énfasis en el cambio y en el innovación y además, dándole un gran valor a la creatividad y el conocimiento. Su ambiente organizacional es variable, imprevisible, turbulento y con grandes e intensos cambios debido a la rapidez del mundo. A lo que es el ambiente laboral, la organización mira a la persona como un ser humano proactivo e inteligente que deben ser impulsados, también, se le da mayor realce a la libertad y el compromiso con el fin de motivar a las personas.

Esta nueva era da como nuevo modelo la *Gestión del talento humano*.

Por consiguiente, este autor después de haber hecho una clasificación de los modelos más trascendentales del siglo XX y parte del siglo XXI, habla sobre la Gestión del talento humano, en donde expone que gracias a la era de la información, los cambios que ocurren en la empresa no son sólo estructurales sino que también cambios culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellos, ocasionando una alta transformación en las características del área, las que indica a continuación:

- Apoyo en el negocio fundamental del área.
- Consultoría y visión estratégica.
- Innovación y cambio cultural.
- Énfasis en los objetivos y resultados.
- Búsqueda de la eficacia organizacional.

- Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa.
- Asesorar la gestión con personas.
- Colaboración entre los gerentes y equipos.
- Énfasis en la libertad y en la participación.

En síntesis, el área de Recursos Humanos está desplazándose con rapidez de lo que es el antiguo contexto industrial clásico y neoclásico que estos desencadenaron el surgimiento de las relaciones industriales, no obstante, en este nuevo contexto de era de la información está dejando de ser un área orientada hacia atrás, hacia el pasado y la tradición y ahora adopta una mirada hacia adelante, hacia los fines institucionales y hacia el futuro de la empresa. En este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes pasan a asumir nuevas responsabilidades y, para cumplirlas, deben adquirir nuevas habilidades conceptuales y técnicas y a la vez requiere desarrollar habilidades humanas (empatía) para tratar con sus equipos de trabajo.

### **3.4. Modelo de Recursos Humanos por Competencias**

#### **3.4.1. Estrategia**

Según la RAE<sup>27</sup>, estrategia significa *“Es un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”*, esto quiere decir que es la forma en cómo (en este caso) la empresa crea métodos para lograr los objetivos planteados como organización, dando resultado a lo que es su estrategia.

---

<sup>27</sup> RAE: Real Academia Española, 23ª Edición, 2014.

Por otro lado Ansoff<sup>28</sup> (1979), define la estrategia como “*la dialéctica de la empresa con su entorno*”, lo que considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, explicando que la estrategia es superior a la planeación.

Mintzberg<sup>29</sup> (1987), define como las cinco “P” de la estrategia, las cuales son:

- **Plan:** es la acción definida conscientemente, es decir, una guía para enfrentar una situación.
- **Ploy:** (táctica en español) es en relación a la acción en cómo derrotar un oponente o competidor.
- **Patrón:** habla sobre una línea de comportamiento que se va tomando en el curso de las acciones de una organización, aunque no sea intencional.
- **Posición:** se identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
- **Perspectiva:** relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

No obstante, estos autores citados hablan de la estrategia, basada en lo que es la administración tradicional, en donde el área de Recursos Humanos, es sólo una parte que recibe órdenes del área superior, donde su único rol es supervisar el trabajo realizado por el personal.

---

<sup>28</sup> Ansoff, Igor H., “*Strategic Management*”, 1979.

<sup>29</sup> Mintzberg, H., “*Five Ps For Strategy*”, 1987.

Por lo que Alles<sup>30</sup> (2006), dando una nueva perspectiva de la estrategia plantea que es *“desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización y que requieren un fuerte compromiso de área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma”*, es decir, que se deberá conocer y adoptar como propio la estrategia organizacional, desarrollando tácticas de trabajo para llevarlas a cabo y esto se hace a partir de la misión, visión ya que con estos elementos se diseñará los distintos subsistemas de Recursos Humanos, esto se combina con la metodología de competencias siendo éste el vehículo para entrelazar la estrategia organizacional con los subsistemas de Recursos Humanos.

Para lograr esta nueva estrategia es necesario integrar al área de Recursos Humanos para que participe en el planteamiento general de la organización, con el fin de vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial.

Cabe decir, que los Recursos Humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí en el futuro, y esto es debido a la integración del área con las unidades de negocios. A partir de esta área aplican procesos que aseguran que las estrategias tanto como del área y de la organización se cumplan.

Es importante hoy en día que haya una mayor preocupación al área de Recursos Humanos, porque las organizaciones se ven enfrentadas a numerosos desafíos y el poder de adaptabilidad parte por las personas y, es por eso que ahora esta área adopta un rol importante combinando además las competencias, logrando un clima laboral adecuado para lograr la alineación de las personas con la estrategia.

---

<sup>30</sup> Alles, M., Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

### **3.4.2. Análisis de Cargo**

El análisis de cargos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los cargos de una empresa. Antes de estudiar cada cargo, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, su personal, procedimientos y los productos o servicios que ofrece a la comunidad.

A través del análisis de cargos se determinan los deberes y naturaleza de ellos y los tipos de personas, en término de capacidad y experiencia, que deben ser contratadas para ocuparlos. Estos datos más tarde serán utilizados para desarrollar las descripciones de los cargos.

Analizar cargos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben concentrarse para esa posición. Cuando las organizaciones definen correctamente los cargos se facilitan automáticamente otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos. Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, no importando su desarrollo, complejidad y tamaño requiere de la descripción de cargos.

Entonces, como ya hemos mencionado, el análisis de cargos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un cargo.
- Los requerimientos específicos.
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

En este apartado revisaremos los puntos necesarios para desarrollar este análisis previo a la descripción de cargos.



### 3.4.2.1. Información necesaria para el Análisis de Cargos

La descripción de cargos tiene diferentes etapas que se unen entre sí para lograr un objetivo principal. Ahora bien, el análisis del cargo se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para dar solidez a lo que se debe transmitir. Luego la descripción final se obtiene después de la realización de este análisis.

Por lo tanto, la información necesaria para realizar el análisis de cargo propiamente tal, es:

- *Actividades del cargo y comportamiento asociado*, donde se deben mencionar un listado de todas las actividades a desarrollar en el cargo, además del comportamiento que se requiere para cada una de ellas.
- *Estándares de rendimiento*, son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado de la persona para pertenecer a un cierto cargo.
- *Maquinarias u otros elementos asociados*, tales como software, programas, medios de transportes, entre otros.
- *Condiciones laborales o contexto de la posición*, aquí deben explicarse, condiciones climáticas, o si se somete a temperaturas altas o bajas, o ruidos implicados.
- *Requerimientos de personalidad y requerimientos profesionales*, son aquellos elementos específicos relacionados a la persona que ocupará cierto cargo.

Finalmente, las descripciones de cargos no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

### 3.4.2.2. Métodos para reunir información

Dentro de los métodos existentes para obtener la información necesaria para desarrollar un completo análisis, se encuentran:

- **Observación Directa:** El entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado. Este método resulta útil cuando una tarea es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario (ejemplo, tareas de transporte), y no parece ser adecuado para otras posiciones.
- **Entrevista:** El analista es quien aplica una entrevista al ocupante del cargo. Hay de diferentes tipos, según sea el caso: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo cargo, o entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda. En las entrevistas, es importante que el entrevistado sepa el por qué se aplica, sin confundirla con otro tipo de reuniones; realizar preguntas concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas; breves, etc. Usar formularios como guía es lo mayormente recomendado. Para Cole<sup>31</sup>, los dos aspectos más difíciles de describir son dos: el propósito general del cargo y los principales deberes del él. Los entrevistados suelen describir todo lo que realizan sin distinguir su importancia relativa. A veces, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en la descripción, y aquellas de alto impacto para la organización las describen en breves palabras.
- **Cuestionario:** el ocupante del cargo completa un cuestionario, a través del cual describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Los métodos basados en cuestionarios resultan de menor costo, que aquellos basados en entrevistas.

---

<sup>31</sup> Cole, Gerald, *Personal Management*, Letts Educational Aldine, Londre, 1997, p. 122

- **Mixta:** En este método se mezclan por lo menos, dos de estas variantes.

Ahora bien, el beneficio de utilizar uno u otro método, o una combinación de ellos, radica en cada caso en particular que se presente, dependiendo de la situación actual de la organización. Lo más habitual es utilizar varios métodos al mismo tiempo, y será el especialista el que elija por uno u otro.

Las personas encargadas de reunir la información pertinente al análisis de cargos, son los especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del cargo.

### **3.4.3. Descripción de Cargo**

La descripción de cargos de trabajo, es una herramienta de Recursos Humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos. Asimismo contiene un recuento de los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia que deberían tener las personas que lo ocupen. Esto último se define como el perfil requerido del cargo.

A través de la descripción de cargos de trabajo, deducimos, analizamos y desarrollamos los datos ocupacionales relativos a los cargos y las cualidades necesarias para ocuparlo. El hecho de incluir dentro de los cargos de trabajo objetivos es una herramienta que nos permitirá tener relación directa con la eficiencia del desempeño en el puesto, con el perfil requerido y principalmente como un elemento motivador para superarnos día a día en busca de los objetivos fijados.

Además está vinculada con otras funciones del departamento de Recursos Humanos, como: compensaciones, capacitaciones, entrenamiento y desarrollo del personal, planes de sucesión, evaluación del desempeño, reclutamiento, selección y contratación de personal, flujos de información; las descripciones no hacen referencia a las personas que los ocupan, sino que brinda información sobre las obligaciones del cargo, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí. Para llevar a cabo una correcta descripción de cargos se hace necesario, antes de iniciar la tarea, tener clara la relación entre los cargos: aquellos que son paralelos y aquellos que son subordinados: o sea, una visión del organigrama de la organización. Además realizar una clasificación de aquellos puestos sobre los cuales se deberá recolectar información.

Esta clasificación la propone Martha Alles<sup>32</sup> (2006), señalando lo siguiente:

- Según nivel jerárquico: en este aspecto se agrupa la alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias, y puestos iniciales.
- Según formación requerida: responde tanto a la alta formación o muy especializada, como aquella que no es necesaria, en el caso de los puestos operativos.
- Según resultados de la gestión a su cargo: si es de alto o bajo impacto en los resultados finales de la organización.
- Según los recursos humanos que maneje.

Las descripciones de cargos de trabajo deben responder mucho más allá a la fuerte preocupación sostenida por las organizaciones en obtener certificaciones en normas de calidad, y pasar los procesos de auditorías, ya que esto desvirtúa su uso y disminuye en gran medida la importancia en sí y su relación estrecha y profunda con los otros subsistemas de Recursos Humanos.

---

<sup>32</sup> Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

### 3.4.3.1. Concepto de Puesto

De acuerdo a Chiavenato<sup>33</sup> (2007) el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) *Tarea*: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados).
- b) *Obligación*: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos asalariados). Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- c) *Función*: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que desempeñe que desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
- d) *Puesto*: es un conjunto de funciones, o conjunto de tareas, u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El *puesto* se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

---

<sup>33</sup> Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.

### 3.4.3.2. Beneficios de un buen programa de Descripción de Puestos

Según la autora Martha Alles<sup>34</sup>, una correcta utilización de un programa de descripción de cargos otorga beneficios a la organización, entre los cuales se encuentran:

- Posibilita comparar cargos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar evaluaciones correctas.
- Es primordial en los planes de sucesión.
- También posee otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Finalmente estos beneficios nos llevan a otros aspectos positivos a recalcar, como:

- Para los directivos de la empresa, constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada cargo.
- Para los supervisores les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- Para los trabajadores les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, así conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

---

<sup>34</sup> Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España 2006

- Y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

#### 3.4.4. Cómo redactar la Descripción de Puesto

Para conseguir una óptima y correcta descripción de puesto, se hace pertinente seguir una serie de pasos con los que podamos contestar las preguntas mencionadas por Cole<sup>35</sup> (1997) necesarias para este análisis: *¿cuáles son las principales razones de la existencia del puesto? ¿Qué resultados se esperan del puesto? ¿Cuáles son las tareas claves? ¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? ¿Qué niveles de presupuesto maneja? ¿Qué cantidad de personal le reporta? ¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?*; para ello, la autora Martha Alles<sup>36</sup> (2006) define los siguientes pasos para desarrollar y responder a cada una de esas preguntas:

- **Identificar el puesto:** En este paso, se incluye el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región si es necesario, etc. Para recopilar esta información se puede acudir a entrevistas individuales, con el superior, trabajo en grupo o cuestionarios. Para facilitar ésta y las posteriores labores, se puede asignar un “código” al puesto (abreviatura), el cual servirá para identificar rápidamente a los distintos puestos.
- **Resumen del Puesto:** este punto debe ser sumamente breve, es decir, detallar las actividades principales. Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción

---

<sup>35</sup> Cole, Gerald, *Personnel Management*, Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.

<sup>36</sup> Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

de puestos las “frases abiertas”, haciendo alusión a “otras responsabilidades”, porque de existir deben detallarse.

- **Relaciones:** aquí se mencionan las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Se debe indicar claramente a quién le reporta, a quién supervisa, con quienes trabaja (nombres de puestos), fuera de la organización: proveedores, clientes, autoridades o asesores, abogados, auditores y otros consultores.
- **Responsabilidades y Deberes:** se debe presentar una lista detallada de las funciones que se realizan. Se debe ser conciso y breve, sin embargo, no deben omitirse responsabilidades del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse anualmente.
- **Jerarquía:** deben definirse los límites de autoridad del puesto. Debe incluirse las facultades pertinentes a la toma de decisiones del puesto, si está a cargo de supervisiones directas de otras personas y cuáles serían esas.
- **Criterios de Desempeño:** se debe detallar lo que se espera del empleado, es decir, que cumpla con lo detallado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En muchos casos, resulta difícil definir estos criterios pues muchos de ellos no son cuantificables.
- **Condiciones de trabajo y ambiente:** Este punto se aplica generalmente a aquellas organizaciones en las que sus condiciones ambientales no son las habituales, por ejemplo, que sus empleados estén expuestos a ruidos considerables, horarios especiales, o cualquier situación no favorable para ellos.



Luego de tener las descripciones de puesto, se debe analizar la adecuación de la persona al puesto, es decir, comparar entre el perfil del puesto versus el perfil de la persona y, en base a esto ver si es adecuada o no la persona al puesto en cuestión.

Se puede señalar y rescatar que cuando una empresa ha adoptado su gestión bajo el esquema de competencias, éstas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se lleven a cabo, deben disponer de esta información. Las descripciones de puesto, por tanto, deben realizarse de tal forma que suplan información objetiva, que permita visualizar las competencias presentes.

Dado lo anterior, las descripciones de puesto deben revelar las competencias involucradas para cada caso. Algunos autores proponen asignaciones de competencias y grados a cada una de ellas para los diferentes puestos. Comúnmente las competencias específicas están relacionadas con un área en particular, y siendo este el caso, sólo se hace necesario confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia.

Cuando se describen y analizan puestos por competencia, ya no basta simplemente con saber qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñar correctamente el puesto. Se deben saber qué competencias son las necesarias para ser exitoso en el puesto.

Se debe tener en cuenta, además, que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Posteriormente se debe examinar a qué área pertenece el puesto, y de este modo se asignan las competencias específicas. Finalmente, se debe analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el nivel que se requiere de cada competencia. Este grado asignado debe ser el necesario para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto. Suele ocurrir que se realizan asignaciones más altas que las necesarias a los diferentes puestos de trabajo. En la medida que se “sube” en la escala jerárquica, suele ocurrir que las competencias cambian, o bien, cambia su nivel o grado específico para la posición.

Muchos autores concuerdan en que las descripciones de puestos deben ser revisadas, ya que las organizaciones son entes vivos que se modifican constantemente por causa del mercado, la tecnología, la globalización, fusiones, negocios, cambios estratégicos, etc.

### 3.4.5. Aplicar el concepto de Competencia a la Descripción de Puesto

Alles<sup>37</sup> (2006), explica que para poder involucrar el concepto de competencias a la descripción de puesto se hace mediante el *diccionario de competencia*, que es una selección de competencias con su definición, y respectivos grados con el fin de que al momento de reclutar personal se pueda elegir este patrón para que así la empresa pueda emplear el conocimiento y las experiencias de otro y para que así sea, la organización debe elegir con objetividad las competencias que debe aplicar ya que deben relacionarse con las necesidades de la empresa para lograr con éxito el objetivo propuesto,

El diccionario incorpora las competencias requeridas para el puesto y el grado con los niveles A, B, C o D, en donde cada uno significa lo siguiente:

**A:** Alto.

**B:** Muy bueno, por sobre el estándar.

**C:** Bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

**D:** Nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

Estos grados indican el nivel de requerimiento que pide la empresa, ya que las competencias evaluadas son netamente ligadas a ella, tanto como sus competencias genéricas (competencias que son de la organización) y las competencias específicas (competencias que son para el puesto y que el trabajador debe tener). Además, dentro de las diferentes

---

<sup>37</sup> Alles, M. *Diccionario de Preguntas; Gestión por Competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2008.

evaluaciones de competencias, se incluye la entrevista, cuestionarios con el fin de poder ser más certeros de que la persona tenga las competencias requeridas por la empresa.

Hay que hacer una diferencia de que una descripción de puesto tradicional pregunta, ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?, en cambio una descripción de puesto por competencias, se hace la misma preguntar anterior pero esta vez se incluye, ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto? Con el fin de que el entrevistado pueda demostrar que entiende el concepto de competencia.

Una de las ventajas de trabajar con esta metodología es que las descripciones pueden realizarse en ocasiones, se puede hacer con diferentes grados de detalle en cuanto a las funciones y debe tener un correcto detalles de las competencias requeridas para cada puesto con el grado de requerimiento necesario. De todas maneras cada organización deberá decidir cómo describir el puesto, ya que ellos indican las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

#### **3.4.5.1. Asignación de Competencia**

Ya definido el modelo de competencias, y elaboradas las competencias las descripciones de puestos, se deberán establecer las competencias y sus grados a los diferentes puesto de trabajo.

El primer paso para la asignación de competencias es que se deberá tener presente que las competencias cardinales se aplica a todos los integrantes de organizaciones ya que éstas incluidas en base a las estrategias de la empresa, después, se deberá considerar el área que pertenece el puesto ya que aquí se le asignará las competencias específicas, culminando con un previo análisis en función a las actividades del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias, para lograr esto, se deberá leer la descripción de cada competencia en cada grado o nivel, una forma de hacerlo correctamente es hacer una análisis

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

en profundidad para así asignar sólo el grado o nivel necesario de éste para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

Cabe decir que a un puesto se le asignan competencias con el fin de definir las capacidades necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición. La presentación de este se puede hacer bajo un esquema (figura), en donde quede consignado de forma clara y precisa cuáles son las competencias y sus grados requeridos.

<b>DESCRIPTIVOS DE PUESTO: COMPETENCIAS</b>				
<b>Nombre de la Competencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Competencias Cardinales</b>				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X	
Capacidad de Planificación y organización		X		
<b>Competencia Específica para el área de Recursos Humanos</b>				
Comunicación/ capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad/ Pensamiento analítico/ conceptual		X		
Adaptabilidad - Flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa - Autonomía		X		

Figura N°4: “Descriptivos de puestos: competencias”<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

### 3.4.6. Perfil de Puesto

Para partir hablando de perfil de puesto, como primer paso, se toma el significado de la RAE<sup>39</sup> de perfil, señalando que es el “*Diseño especial de una cosa para que cumpla una determinada función o con carácter meramente ornamental*”, es decir, “*el prototipo que se pide para ciertas formas, puestos o rasgos*”.

El perfil de puesto en base al enfoque de la gestión de recursos humanos, los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que a cierta medida deberán reunir las personas para poder ejecutar con eficiencia, eficacia, seguridad y satisfacción las funciones, actividades y responsabilidades incluidas en el mismo puesto.

Por lo tanto, para definir los perfiles de requerimientos de los puestos de una empresa, más bien, se tiene que definir una nómina cualitativa de la misma, en donde Pereda y Berrocal<sup>40</sup> (2001) la explican como “*las competencias que deben reunir las personas que ocupen los distintos puestos de la empresa para poder trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción*”.

Es por eso que es de suma importancia elaborar los perfiles de exigencias de los puestos ya que con esto se logra el éxito de la gestión de los recursos humanos, ahora, si dichos perfiles no están correctamente realizados, se pueden cometer algunos errores. Es por eso que al momento de hacer el proceso de selección de personal, se preparará una estructura a fines de lo que se solicita para dicho perfil ya que cada persona tiene distintas características, es por eso que el propósito de los perfiles de cargo es elegir a una persona que está en pseudo

---

<sup>39</sup> RAE: *Diccionario de la Real Academia Española*, 23ª Edición, 2014.

<sup>40</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

equilibrio a los requerimientos de la empresa. Por eso, se le da un gran énfasis en el análisis al momento de la creación de estos perfiles.

### 3.4.6.1. Perfiles de exigencia basados en Competencias

Los autores Pereda y Berrocal<sup>41</sup>, en su libro “*Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*” mencionan que tradicionalmente la forma para elaboración de perfiles de los puestos ha sido la *psicométrica*, que es aquella que corresponde al enfoque del rasgo. Sin embargo, aunque sigue siendo muy extendida y útil, nuestro estudio tiene por finalidad aquella centrada en las competencias.

Para elaborar estos perfiles, es necesario seguir un proceso detallado el cual es propuesto por los autores Pereda y Berrocal<sup>42</sup> en la misma obra publicada el año 2001, donde parten de la idea que en la organización no existe previamente un análisis ni descripción de puestos, etapas que incluyen en la creación de los perfiles de puestos. A continuación desarrollaremos detalladamente el proceso paso a paso para entender de forma completa el modelo:

- a. **Aspectos Previos:** En este proceso de elaboración de perfiles, es preciso que en una primera instancia la dirección estratégica de la empresa tenga definida su *visión*, con la cual se sepa con claridad lo que se desea que sea la organización, así como sus *objetivos* y *planes estratégicos*. Por su parte, también tienen que estar definidos sus *valores* y la *misión*.

Al determinar el modelo estratégico de la organización, implícitamente se determinan las líneas generales del negocio de la empresa. Si es la primera vez que se definen los perfiles de los puestos, éste debe transformarse en el punto de partida. Es recomendable, que los

---

<sup>41</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

<sup>42</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

empleados perciban la presencia de un proceso objetivo, ya que la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencia constituye un cambio importante respecto a la forma que se sostenía de trabajar, y como consecuencia, se pueden generar resistencias al cambio.

- b. *Informar a todos los empleados:*** Este proceso requiere de la participación completa de la organización, para lo cual, es necesario que todos los empleados conozcan qué objetivos se pretenden lograr con el trabajo a realizar, los cambios que probablemente se experimentarán al poseer un enfoque de competencias y el proceso que se llevará a cabo para definir los perfiles propiamente tal.
  
- c. *Definir las competencias genéricas de la organización:*** El trazar las competencias genéricas, implica reunir todos aquellos aspectos que deberán estar presentes en todos los puestos de la organización, ya que se consideran imprescindibles para que ésta pueda lograr sus objetivos, dentro del marco definido por la visión y valores que rigen a la organización. Estas competencias forman parte del perfil de exigencias de todos los puestos de la empresa.

Para agrupar estas competencias se acudirá como fuente de información al modelo estratégico que rija a la empresa, con el fin de conocer sus metas y planes estratégicos; la misión de la misma y los valores, los cuales enmarcan el comportamiento aceptado y esperado por la empresa y gracias a ellos logra conseguir sus objetivos estratégicos.

Una vez obtenida la información, se deberá elaborar un listado de aquellas competencias que parezcan ser relevantes para la empresa, en orden de importancia dentro de la misma y con sus correspondientes definiciones operativas. Esto permitirá definir posteriormente las prioridades de actuación.

Al finalizar esta etapa, se dispondrá de un *catálogo de competencias estratégicas o genéricas de la empresa*, el cual detallará de forma ordenada, de acuerdo a su nivel de importancia y,

acompañada cada una de su correspondiente definición, aquellas competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.

***d. Elaboración de perfiles de exigencias de los puestos***

***d.1. Descripción de los puestos:*** En primera instancia, se debe verificar que las descripciones existentes de puestos de la organización estén actualizadas. De no estar actualizados, se deberá comenzar por el análisis y descripción de los mismos, tema abordado anteriormente.

***d.2. Elaboración del borrador de cuestionario:*** A partir de las descripciones de puesto y del listado de competencias genéricas anteriormente elaborado, se procede a realizar el primer borrador del cuestionario, que servirá para recoger datos. En este borrador, en una primera etapa los empleados deben indicar cuáles de las competencias que se les presentan, ellos consideran claves para el desarrollo de su trabajo. Es preciso comprobar si se eligen las competencias estratégicas previamente definidas, ya que de no ser así, se debe estudiar qué sucede para encontrar posibles problemas de incompatibilidad o no aplicación de los valores de la empresa en algún puesto o unidad funcional. Luego de elegidas las competencias, se hace necesario ordenarlas según la importancia para alcanzar un desempeño eficaz, eficiente y seguro del contenido del puesto.

En una segunda etapa, se presentará el mismo listado con todas las competencias, pero esta vez cada una de ellas con sus correspondientes comportamientos asociados. Los empleados deberán trabajar sólo con aquellas competencias seleccionadas previamente como claves. De estas competencias claves, se deben seleccionar aquellos comportamientos que considere realmente relevantes para el desarrollo de su trabajo. Finalmente estos comportamientos deben ser ordenados según la importancia para el desempeño adecuado del contenido del puesto.



**d.3. Revisión de los cuestionarios:** en esta etapa se deben recopilar los borradores de los cuestionarios elaborados en la etapa anterior para ser revisados. Posteriormente, en una entrevista sostenida con los integrantes del equipo técnico, se sugerirán todos aquellos cambios que se estimen pertinentes, que debieran introducirse en el cuestionario. Dichos cambios deben justificarse con bases sólidas.

**d.4. Elaboración del cuestionario definitivo:** una vez introducidos los cambios que se creen necesarios, se procede a la elaboración de los cuestionarios definitivos que se utilizarán para la recolección de datos.

**d.5. Recogida de Datos:** para la recolección de datos, será necesario utilizar un método, o conjunto de ellos, según el presupuesto disponible, el plazo temporal en que se desea acabar el trabajo, el tamaño de la empresa, la dispersión geográfica de las instalaciones de la organización, etc. Habitualmente, los métodos más empleados son la entrevista y el cuestionario; sin embargo, cuando se utiliza el cuestionario, se suele combinar con la entrevista dado que ésta permite completar los datos cuantitativos del cuestionario con informaciones cualitativas.

Cuando las circunstancias lo permitan, se recomienda utilizar la entrevista semiestructurada como método para recabar información, ya que es la que permite obtener información más completa. Si bien, lo correcto sería aplicar la entrevista a la totalidad de los integrantes de la organización, por temas prácticos se suele trabajar con muestras representativas de los puestos de la empresa. En caso de que se aplique el cuestionario, se recomienda aplicarla a la totalidad de la organización y, de ser ésta muy grande, seleccionar una muestra, aunque formada por un mayor número de personas que las escogidas para una entrevista.

El cuestionario como método de recolección de datos, arrojará datos cuantitativos los cuales podrán ser complementados a través de la aplicación de entrevistas individuales y/o de reuniones de grupo, con las cuales se podrán obtener las informaciones cualitativas que no proporciona el cuestionario.

**d.6. Análisis de datos:** El análisis de datos estará dado por dos situaciones: cuando sólo hay *una persona en el puesto*, siendo en ese caso el perfil del puesto conformado por aquellas competencias elegidas por el sujeto y en el orden de importancia que él mismo les haya asignado. Asimismo, en cada competencia se incluirán los comportamientos asociados que haya elegido el sujeto y en el orden de importancia que les haya asignado.

Y la segunda situación se presenta cuando hay *más de una persona en el puesto*, donde se debe acudir a la *moda* como el indicador estadístico más adecuado para decidir el orden de importancia de las competencias elegidas como relevantes para el puesto en cuestión. Ahora si las competencias elegidas por el grupo de personas son todas diferentes, se debe identificar el porcentaje de personas que han elegido aquellas competencias como relevantes, y luego acudir a la *moda* respecto al orden de importancia de cada competencia.

**d.7. Elaboración del catálogo de competencias de la organización:** el catálogo de competencias de la organización es el resultado final de todo el proceso realizado hasta aquí. Debe incluir:

- *Introducción y objetivos:* donde se explica la justificación, objetivos y aplicaciones futuras de los perfiles de exigencias elaborados.
- *Metodología:* se indica el procedimiento para la elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos, para que posteriormente cualquier persona entienda el cómo se ha elaborado.
- *Resultados:* se presentan resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos con los análisis de datos realizados.
- *Conclusiones:* deben presentarse aquellas competencias genéricas o estratégicas de la organización, cada una de ellas con los comportamientos asociados a las mismas, independientemente de los puestos donde se incluyan; las competencias específicas, comunes y técnicas, cada una de ellas con los comportamientos asociados a las mismas; y los perfiles de exigencias, incluyendo las competencias estratégicas y específicas, ordenadas en función de su importancia en el mismo. En cada

competencia, se deberán incluir los comportamientos asociados, también ordenados según el grado de importancia.

- *Anexos:* en esta sección se incluirán los modelos de instrumentos utilizados en el trabajo, cuadros de resultados que no se hayan incluido en el apartado “resultados”.
- e. **Validación:** ésta última etapa servirá para poder disponer de información objetiva sobre la relación existente entre los comportamientos incluidos en el perfil, con el rendimiento de los empleados en su trabajo. Cuáles de estos comportamientos entre los diferentes sujetos, genera un rendimiento excelente, normal y bajo. Para esto, será necesario diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada empleado, y en qué grado las presenta, de las incluidas en el perfil de exigencias de su puesto.

Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en el puesto, por esto será una herramienta válida contar con un perfil por competencias. Tal se ha desarrollado, en el momento de recolectar información sobre el perfil del puesto, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una.

Cada organización podrá confeccionar su propio formulario de perfil, indicando las competencias según el modelo establecido. Al momento de definir un perfil, se marcarán sólo las más importantes para el puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas.

Lógicamente, no es posible encontrar a un individuo con las mismas características de otro, ya que cada persona es única, con sus propias virtudes y defectos. En cualquier orden de

cosas, en cualquier relación interpersonal no se puede reemplazar a una persona buscado su igual ni su opuesto.

La cultura organizacional determina que, en ocasiones, un grupo de personas tenga competencias similares, y hasta podría decirse que tienen un mismo perfil; sin embargo, esto no indica que una persona sea igual a otra. Cuando en una organización se definen competencias genéricas, se espera que en algún grado, todos sus ocupantes tengan estas competencias. Sin embargo, es de esperarse que cada uno tendrá sus particularidades ya que no son personas iguales, sólo poseen las mismas competencias en grados diferentes.

Para la definición de perfiles, se hace imprescindible conocer la ubicación del puesto en el organigrama de la organización, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Conocer de quién depende, a quien supervisa, quiénes le reportan y quiénes son sus pares; conocer los nombres y niveles de cada una de las áreas y posiciones (superiores, qué le reportan, etc.); y definir las áreas pares al puesto en cuestión, con quienes interactúa.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

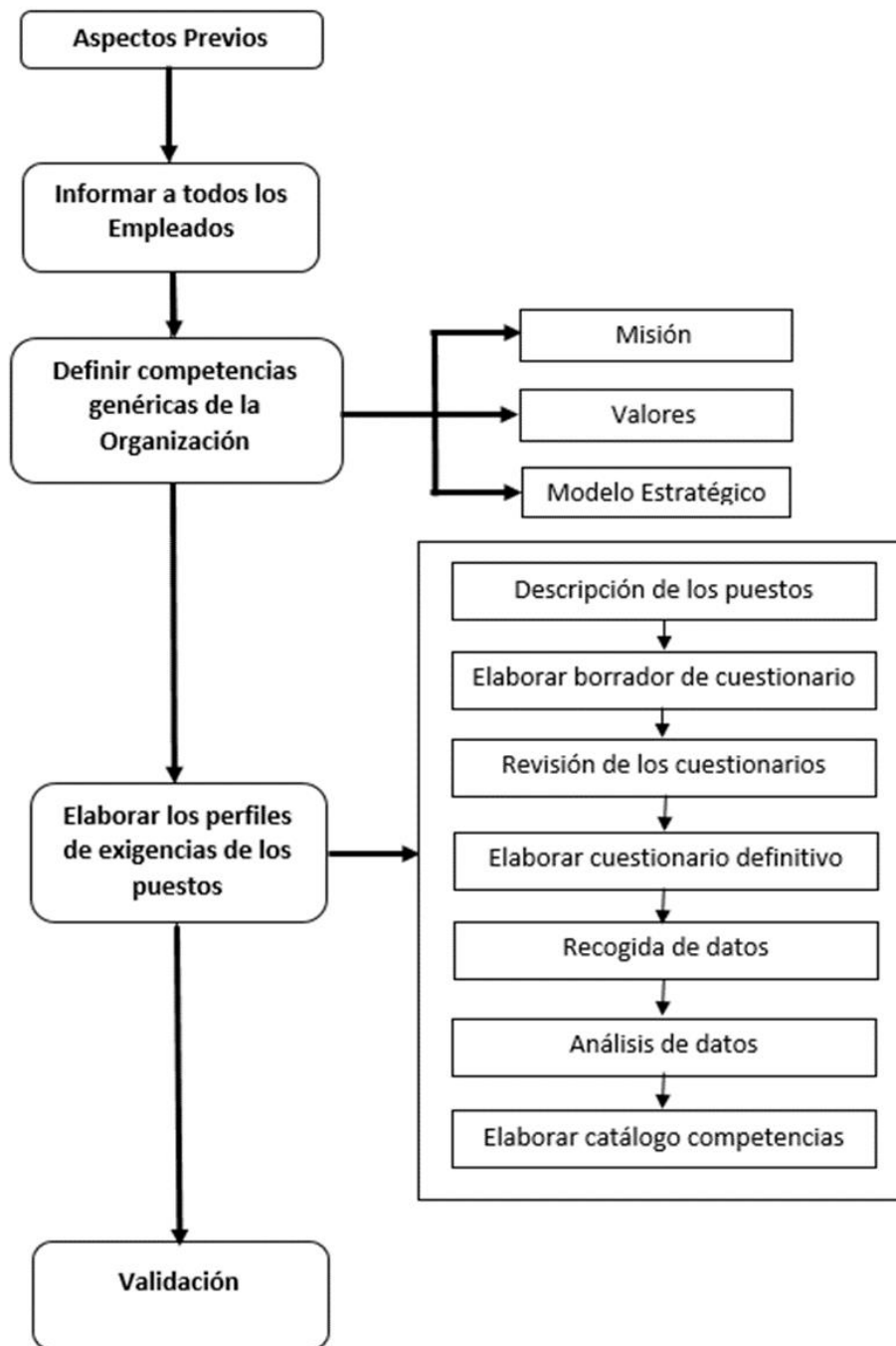


Figura N°5. Proceso de Elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos Pereda y Berrocal<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Berrocal, F & Pereda, S. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*.. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.

## **CAPITULO 4: APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **4.1. Introducción**

El presente capítulo abarca las etapas para la creación de perfiles de cargo actualizados de acuerdo al modelo de gestión por competencias para la agencia San Vicente de la empresa AGUNSA, ubicado en Talcahuano, puntualmente para todas las áreas de la agencia.

La idea principal es proporcionar perfiles de cargo en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, los cuales estén alineados con aquellas competencias necesarias que requiere cada cargo, mediante la aplicación de instrumentos como formularios donde se identifican las competencias, entrevistas y cuestionarios aplicados a los trabajadores de la sucursal.

Este estudio permitirá a la empresa, obtener el orden de cada uno de sus perfiles de cargo, facilitando también, los procesos de reclutamiento y selección de personal, además de facilitar las evaluaciones de desempeño y capacitaciones posteriores. La investigación proporcionará a la sucursal un ordenamiento de la información relativa a los cargos que la constituyen y un mecanismo tipo “pauta a seguir” para todos sus procedimientos.

Este es un proceso que involucra la participación del personal de la organización, en nuestro caso sucursal de la empresa, ya que es importante recolectar información verídica y fidedigna entre lo que realmente se hace y lo que no. También es importante entregar información para que el personal comprenda el sentido y utilidad del estudio, para lograr que se comprometa fuertemente a participar en él.

## **4.2. Metodología de aplicación del Modelo de Competencias**

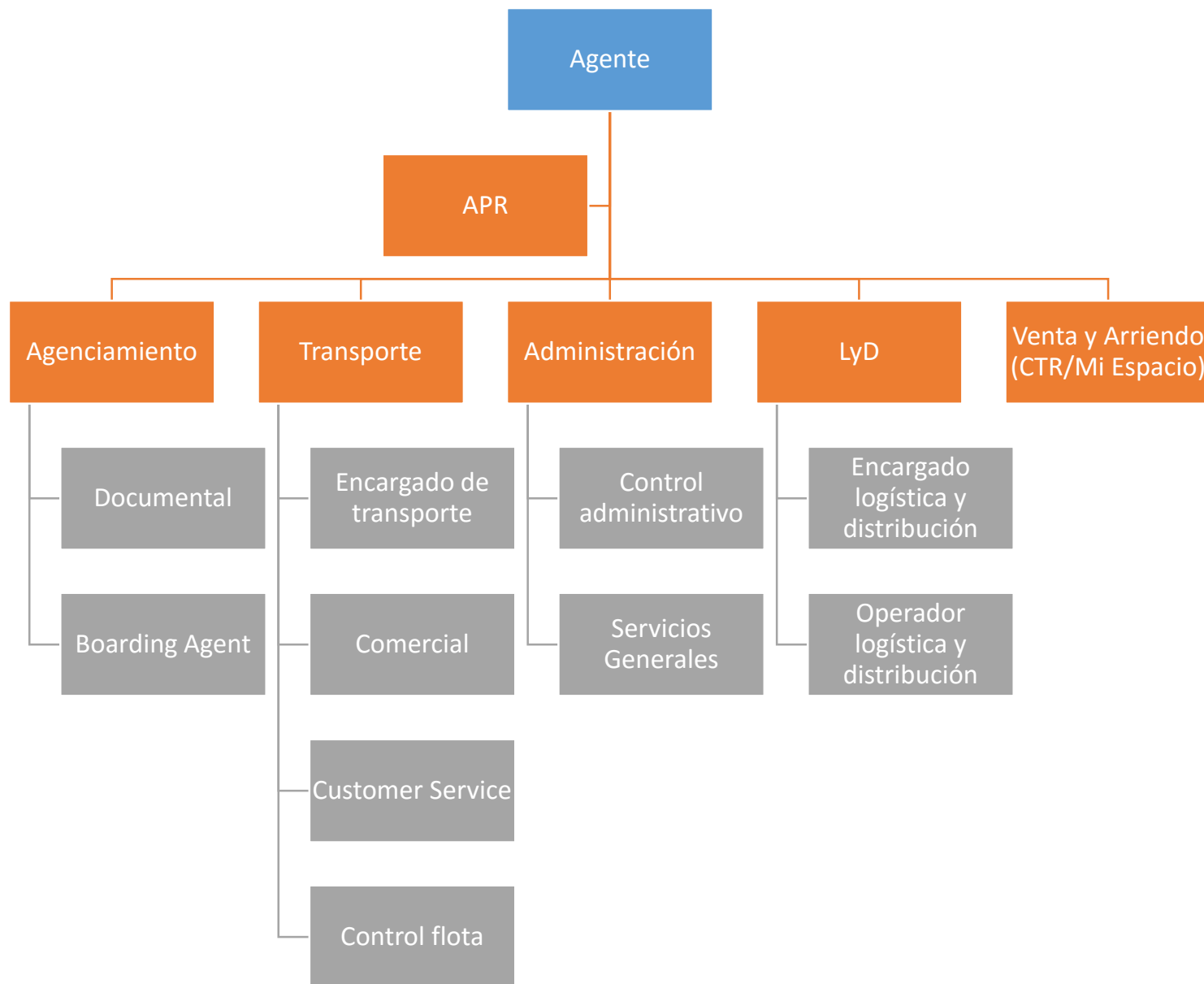
### **4.2.1. Aspectos Previos**

En primera instancia, se debe tener en antecedente la misión, visión y valores de la organización para así tener determinadas las líneas generales de la organización que estamos analizando. Ya que esta investigación y estudio es una creación de los puestos de trabajo, el plan estratégico instaurado que fue señalado anteriormente, es el que se analizará.

### **4.2.2. Informar a todos los empleados**

Luego de tener en claro las directrices estratégicas de la empresa, será necesario llevar a cabo reuniones con directivos y los participantes de la organización, a quienes se les explicará y demostrará el propósito y objetivo de la investigación, Ya que se requerirá transparencia y precisión en todas sus respuestas durante el proceso a ejercer. El criterio impartido durante la evaluación, corresponde a entrevistar y encuestar a todos los trabajadores de la sucursal San Vicente.

### 4.2.2.1. Organigrama





### **4.2.3. Definición de Competencias Genéricas de la Organización**

En primer lugar se deben identificar de las competencias genéricas de la organización, las cuales se deben realizar a partir de las directrices estratégicas establecidas por la organización en estudio.

Debido a lo mencionado anteriormente, esta etapa de la investigación se basa en el modelo estratégico que propone y por el cual se rige la sucursal, donde se manifiestan las pautas de comportamiento esperado por la organización. Derivado de este modelo estratégico, se ha dado origen a la elaboración del siguiente listado de competencias que serán primordiales para la empresa. Estas competencias han sido ordenadas y categorizadas de acuerdo al nivel de trascendencia dentro de la organización, con sus debidas definiciones, las cuales serán extraídas del Diccionario de Competencias de la autora Martha Alles (2006)<sup>44</sup>.

Para la elaboración de estas competencias genéricas, se ha utilizado una reducida muestra de probables competencias, las cuales fueron analizadas con un panel de expertos, incluido el Agente de sucursal de ‘Agunsa San Vicente’, además de la evaluación de los mismos empleados; determinando así aquellas competencias claves. El listado de competencias se adjunta en el siguiente anexo (anexo 3).

A continuación, se exponen las competencias genéricas de la organización necesarias para conseguir sus objetivos estratégicos, y también acorde a los valores de la misma. Este listado se propone luego de la evaluación de los empleados y la correspondiente discusión con el panel de expertos y Agente de la sucursal.

---

<sup>44</sup> Alles, M., *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Barcelona España. 2006

**COMPETENCIAS GENÉRICAS AGUNSA S.A**

<b>COMPETENCIA GENÉRICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Autocontrol</b>	Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
<b>Compromiso e Identificación con la organización</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.
<b>Disponibilidad</b>	Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas dentro de la organización, de forma constante. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumir diferentes desafíos profesionales, en función a los objetivos de la empresa.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<b>COMPETENCIA GENÉRICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Orientación a Resultados</b>	<p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>
<b>Responsabilidad</b>	<p>Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.</p>

#### **4.2.4. Elaboración de Perfiles de Exigencias de los puestos basados en Competencias**

##### **4.2.4.1. Descripción de los Puestos**

Para determinar los perfiles de cargos de la empresa AGUNSA, se llevó a cabo la aplicación de instrumentos para la compilación de información tales como la entrevista y cuestionario. Para ello se aplicó un formato de entrevista de sencilla comprensión para ser aplicados al personal que ejercen los cargos o funciones. Esta herramienta será eficaz para poder establecer los perfiles de acuerdo a lo que día a día se realiza dentro de la organización, es decir, las tareas y responsabilidades que cada individuo lleva a cabo y posteriormente identificar las competencias específicas pertenecientes a éstos

La génesis de la entrevista por competencias tiene la finalidad de mejorar los resultados de los procesos de selección del personal, con el fin de obtener a un trabajador que cumpla los requisitos de la empresa y que se pueda adaptar de una forma rápida a la organización y que además cumpla los objetivos planteados en base a las competencias que requiere el puesto.

##### **4.2.4.2. Definición de Competencias Específicas de la Organización**

Para determinar las Competencias Específicas para cada cargo de las áreas de la empresa AGUNSA, en donde la parte fundamental es la intervención para llevar a cabo este estudio en cuestión, se hacen indispensables los siguientes pasos los cuales se encuentran detallados uno a uno logrando una posterior ejecución.

#### **4.2.4.2.1 Elaboración del borrador**

Para definir correctamente las competencias específicas de cada uno de los cargos en estudio, como primer paso se da la instancia para la elaboración de un borrador, en donde se analiza el listado de competencias específicas, cabe decir, que este listado de competencias (ANEXO 2) se creó en conjunto con el panel de experto de AGUNSA, en donde se expuso un listado y ellos eligieron las competencias acordes a la línea de la empresa y de cada cargo por lo que como siguiente paso es que cada trabajador evaluó estas competencias elegidas por el panel, según los grados especificados (GRADO A, B, C y D) y esto fue acorde a lo que exige su cargo en la empresa.

En cuanto al presente estudio, cabe decir que éste no considera una posterior evaluación de desempeño de cada trabajador, ya que el fin de este estudio es descubrir aquellos comportamientos y habilidades que colaboren a elaborar de mejor manera las distintas tareas ligadas al cargo.

Previamente a la toma de la entrevista, revisa la disponibilidad horaria de los trabajadores, que esta se verá en conjunto con el agente de AGUNSA, en donde al haber un consenso, se les comunica la fecha y hora para realizar la entrevista. Este instrumento es adecuado para nuestro estudio debido a que posibilita reducir el margen de error en relación a recopilar información errónea o no necesaria para después ser clasificada y de esta manera determinar las competencias apropiadas a cada puesto.

#### **4.2.4.2.2 Revisión, Recogida y Análisis de Información**

Primeramente se aplicarán los instrumentos, con el fin de reunir la información y obtener los resultados de las entrevistas aplicadas (ANEXO 1), se continuará con el análisis y organización de la información reunida. Para ejecutar el estudio, en primera instancia se deben clasificar las entrevistas realizadas, por lo que en este proceso de selección de competencias específicas ya respondidas por los trabajadores, se le dará un puntaje a cada grado especificado donde el grado A se le otorga mayor puntaje y el grado D el menor

puntaje, con el fin de que al momento de ser presentada la tendencia de competencias específicas al panel de experto, se les sea mucho más fácil de elegir las competencias que van conforme a cada cargo y sea fácil y eficiente la aplicación.

Ya hecho este proceso descrito anteriormente, se adjuntarán en el perfil de cargo las competencias específicas.

Cabe decir que en este proceso existe el riesgo de subjetividad, por lo que en este estudio su metodología se basa en la observación de todas las conductas resumidas y además de lo que el panel de experto explicó sobre las conductas requeridas en cada cargo. Por lo que esto respalda objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias (Spencer & Spencer, 1993). Eso sí, no toda metodología es perfecta ya que una de sus gran desventajas de éste es el tiempo que demanda el análisis de cada una de las conductas.

#### **4.2.4.3. Determinación de Perfiles Finales**

Para determinar los perfiles de cargo de la empresa AGUNSA, primeramente se agruparon las competencias específicas definidas en base de las conductas y actividades de cada cargo lo que se establece de forma definitiva, en este estudio, los perfiles fueron construidos por medio de la entrevista en donde cada trabajador explica las actividades que cumple en su cargo, y de ahí, esto se resume para ser presentado al panel de experto (VER ANEXO 3)

Es indispensable elaborar este informe preliminar con los perfiles observados de competencia de cada cargo, para así sea enviado al panel de experto para su respectivo análisis. Tras las correcciones pertinentes, se deben validar los perfiles observados. La finalidad de este análisis es que la jefatura valide el perfil observado como el perfil deseado, introduciendo aquellas modificaciones que estime convenientes. En este punto es muy importante la participación de la jefatura, ya que en la práctica cotidiana se señala que si bien los perfiles observados son muy alineados con los deseados, suele haber cierto punto que no es

coincidente con la política organizacional o que las competencias observadas no sean las que estipulan la organización, por lo tanto, para corroborar el perfil deseado, tiene dos requerimientos, uno es definir si todas las competencias y actividades observadas son las que se desean, y segundo es determinar la categoría conductual que se exigirá (grados que se categorizaron las competencias y que se mencionaron anteriormente). Esta decisión es netamente de las áreas de recursos humanos y de las jefaturas de línea de la organización estudiada.

## **CAPITULO 5: PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO**

A continuación se presentará los perfiles de cargo de la empresa AGUNSA Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano, donde acá se excluye el cargo de *agente* debido a que las decisiones son tomadas desde Santiago, él sólo acata lo que se dicta desde allá, por lo que en la sucursal hace cumplimiento de estos objetivos, por lo que este puesto depende exclusivamente de las dependencias de Santiago.

En esta fase es necesario ahondar en las actividades que tiene ligado cada puesto, y así tener un entendimiento de los cargos; por lo que previo a la toma de entrevista, se observará la realización de las actividades de los distintos cargos que tienen en la organización con el fin de que haya congruencia en el perfil presentado a la empresa frente a las actividades que se hacen cotidianamente.

En resumen, se expondrá el desglose de las actividades de cada cargo estableciendo desde aquí el paso para el análisis y descripción de los mismos, lo que en conclusión se podrá identificar y definir las competencias para cada puesto.

## PERFIL DEL CARGO

<b>Empresa :</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> Control Administrativo
<b>Área/Dirección:</b> Administración
<b>Puesto superior:</b> Agente

<b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>
Controlar cumplimientos de procedimientos contables y administrativos en los plazos definidos por la gerencia.

<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<i>Actividades/Tareas/Responsabilidades</i>
Registro de Facturas
Registro de Ingresos
Conciliaciones bancarias
Otras tareas administrativas
Tener interacción con todas las áreas ya que se debe controlar los costos e ingresos de cada uno de ellos.



## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

<b><i>REQUISITOS DEL PUESTO</i></b>
<b>Formación Educacional</b> Contador
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> Un año
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> Uso de Word, Excel.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>					
Autocontrol					
Compromiso/ Identificación con la organización					
Disponibilidad					
Orientación a resultados					
Responsabilidad					
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>Nivel de Requerimiento</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Autoconciencia		<b>X</b>			
Cooperación			<b>X</b>		
Comunicación			<b>X</b>		
Habilidades Analíticas		<b>X</b>			
Pensamiento de orden y claridad		<b>X</b>			

## PERFIL DEL CARGO

<b><i>Empresa:</i></b> AGUNSA
<b><i>Puesto:</i></b> Servicios Generales
<b><i>Área/Dirección:</i></b> Administración
<b><i>Puesto superior:</i></b> Agente

### ***OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO***

Presentación de documentos legales que implica el protocolo de una naviera, ya sea aduana, PDI, SAG, etc.

### ***RESPONSABILIDADES DEL PUESTO***

#### ***Actividades/Tareas/Responsabilidades***

Trámites de importación y exportación en los distintos puesto.

Presentación y cumplimiento de fechas de los permisos en aduanas.

Traslados de documentación a las oficinas requeridas (Aduanas, PDI, SAG, etc.).

Cooperación en todas las áreas.

## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

<b><i>REQUISITOS DEL PUESTO</i></b>
<b>Formación Educacional</b> Enseñanza media completa
<b>Otra formación complementaria</b> Licencia de conducir clase B
<b>Experiencia requerida</b> Ninguna
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> Word, Excel.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Cooperación	<b>X</b>			
Comunicación		<b>X</b>		
Dinamismo y Energía		<b>X</b>		
Gestión de Conflicto		<b>X</b>		
Trabajo en Equipo	<b>X</b>			

## PERFIL DEL CARGO

<b>Empresa:</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> <i>Boarding Agent</i>
<b>Área/Dirección:</b> <i>Agenciamiento</i>
<b>Puesto superior:</b> <i>Agente</i>

### **OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO**

Encargado de recepcionar, despachar y atención de naves mercantes, además de coordinar servicios diarios con autoridades locales (ADUANAS, PDI, SAG), manteniendo un feedback entre representado y entes fiscalizadores.

Mantener controlado y al día facturación y liquidación de servicios.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

*Actividades/Tareas/Responsabilidades*

Recepción y despacho de naves

Coordinación y preparación de naves (arribos y desembarques)

Liquidación de servicios. (servicios de naves)

Trabajos administrativos

Envío de reportes

Comunicación con, Extranjería, SAG, SNS, Proveedores, AA. MM/ Logística y distribución y Agenciamiento.

## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>
<b>Formación Educacional</b> Universitaria, área logística, administración o transporte.
<b>Otra formación complementaria</b> Licencia de conducir clase B
<b>Experiencia requerida</b> 3 años
<b>Idioma</b> Inglés
<b>PC (detallar)</b> SAP, Word, Excel

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>					
Autocontrol					
Compromiso/ Identificación con la organización					
Disponibilidad					
Orientación a resultados					
Responsabilidad					
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>Nivel de Requerimiento</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Cooperación			<b>X</b>		
Comunicación		<b>X</b>			
Gestión de conflicto			<b>X</b>		
Toma de decisiones			<b>X</b>		
Trabajo en equipo		<b>X</b>			



**PERFIL DEL CARGO**

<b>Empresa:</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> Documental
<b>Área/Dirección:</b> Agenciamiento
<b>Puesto superior:</b> Agente

<b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>
Revisar, detectar y supervisar documentación de comercio exterior la cual se debe presentar en orden y sin errores. Manifiestar carga de importaciones y exportaciones ante aduana dentro de los plazos.

<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<i>Actividades/Tareas/Responsabilidades</i>
Cumplir con plazos ante aduana para manifestación de carga. (Una vez por semana).
Facturación
Atención al público y clientes.
Preparación de documentación necesaria para importar y/o exportar
Entregar información correcta y oportuna referente a los arribos de naves navieras.

## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

<b><i>REQUISITOS DEL PUESTO</i></b>
<b>Formación Educacional</b> Universitario o técnico en Comercio Exterior.
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> 1 año
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> Manejo en SAP, ALPS, APSYS, Word, Excel.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
	<i>Nivel de Requerimiento</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Autoconciencia		<b>X</b>		
Comunicación		<b>X</b>		
Gestión de conflicto		<b>X</b>		
Pensamiento de orden y claridad	<b>X</b>			
Trabajo en equipo		<b>X</b>		

**PERFIL DEL CARGO**

<b>Empresa:</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> Encargado de Logística y Distribución
<b>Área/Dirección:</b> Logística y Distribución
<b>Puesto superior:</b> Agente

<b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>
Velar por el servicio, atención, y brindar información requerida al cliente, teniendo capacidad de negociación y comunicación fluida con clientes y trabajadores. Ampliar cartera de clientes y entregar servicio de calidad.

<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<i>Actividades/Tareas/Responsabilidades</i>
Relación directa y cordial con clientes y proveedores.
Manejo de conceptos contables.
Confección de Estados Resultados y cotizaciones
Supervisión de trabajo de patio.
Búsqueda de nuevos clientes
Revisión contratos con clientes antiguos.

## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>
<b>Formación Educacional</b> Universitaria en área administración, logística y/o
<b>Otra formación complementaria</b> Licencia de conducir clase B
<b>Experiencia requerida</b> 1 año
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> SAP, Excel, Word.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
	<i>Nivel de Requerimiento</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Capacidad de gestión	<b>X</b>			
Cooperación		<b>X</b>		
Habilidades analíticas		<b>X</b>		
Liderazgo		<b>X</b>		
Negociación		<b>X</b>		

## PERFIL DEL CARGO

<b>Empresa:</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> Operador logístico
<b>Área/Dirección:</b> Logística y Distribución
<b>Puesto superior:</b> Agente

### **OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO**

Manipular documentación y tener control de inventarios y bodegas. Mantener comunicación fluida entre clientes y trabajadores de las otras áreas.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

#### *Actividades/Tareas/Responsabilidades*

Informar status de cargas a clientes

Coordinar recepción y despacho de las cargas

Mantener inventarios al día y facturación en el período.

Programación de faenas

Supervisión de labores de patios.

**PERFIL DEL CARGO**

**Continuación**

<b><i>REQUISITOS DEL PUESTO</i></b>
<b>Formación Educacional</b> Técnico en área de logística y/o transporte.
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> 1 año
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> Word, Excel.



“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad de gestión	<b>X</b>			
Cooperación		<b>X</b>		
Habilidades analíticas		<b>X</b>		
Liderazgo		<b>X</b>		
Negociación		<b>X</b>		

## PERFIL DEL CARGO

<b>Empresa:</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> Comercial Transporte
<b>Área/Dirección:</b> Transporte
<b>Puesto superior:</b> Encargado de transporte

### **OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO**

Captación y gestión de clientes y feedback con clientes en pre y post cotización.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

*Actividades/Tareas/Responsabilidades*

Captar clientes

Entregar cotizaciones a clientes.

Resultado óptimos en volúmenes de venta

Manejar problemas con clientes respecto a los servicios entregados

## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>
<b>Formación Educacional</b> Universitario de área administrativa.
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> 2 años.
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> Word, Excel.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad de gestión	<b>X</b>			
Comunicación	<b>X</b>			
Dinamismo y energía		<b>X</b>		
Negociación	<b>X</b>			
Trabajo en equipo		<b>X</b>		

## PERFIL DEL PUESTO

<b><i>Empresa:</i></b> AGUNSA
<b><i>Puesto:</i></b> Control Flota
<b><i>Área/Dirección:</i></b> Transporte
<b><i>Puesto superior:</i></b> Encargado de transporte

### ***OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO***

Desempeñarse en la búsqueda de transporte para exportaciones, importaciones o traslados locales. Monitoreo de servicio, gestión y pago a proveedores.

### ***RESPONSABILIDADES DEL PUESTO***

#### *Actividades/Tareas/Responsabilidades*

Búsqueda de transporte para clientes

Pago servicios proveedores

Monitoreo del trayecto de la carga

Planificación de servicios

**PERFIL DEL CARGO**

**Continuación**

<b><i>REQUISITOS DEL PUESTO</i></b>
<b>Formación Educacional</b> Universitario o técnico área comercial.
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> 2 años
<b>Idioma</b> No es necesario
<b>PC (detallar)</b> SAP, Word, Excel.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>					
Autocontrol					
Compromiso/ Identificación con la organización					
Disponibilidad					
Orientación a resultados					
Responsabilidad					
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>Nivel de Requerimiento</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad de gestión			<b>X</b>		
Comunicación			<b>X</b>		
Dinamismo y energía			<b>X</b>		
Negociación			<b>X</b>		
Trabajo en equipo		<b>X</b>			

## PERFIL DEL CARGO

<b><i>Empresa:</i></b> AGUNSA
<b><i>Puesto:</i></b> Customer Service
<b><i>Área/Dirección:</i></b> Transporte
<b><i>Puesto superior:</i></b> Encargado de Transporte

### ***OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO***

Encargado de atención a clientes, abarcando la resolución de problemas e información sobre las cargas importadas y/o exportadas y facturación del servicio.

### ***RESPONSABILIDADES DEL PUESTO***

#### *Actividades/Tareas/Responsabilidades*

Coordinar servicios de transportes

Facturación de Servicios

Comunicación clara y concisa a los clientes con respecto a las cargas

Revisión estadística de cargas y transportes.

Fidelización de clientes.



## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>
<b>Formación Educacional</b> Técnico área logística
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> 1 año
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> SAP, Excel, Word, GPS

## PERFIL DEL CARGO

### Competencias

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>					
Autocontrol					
Compromiso/ Identificación con la organización					
Disponibilidad					
Orientación a resultados					
Responsabilidad					
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>Nivel de Requerimiento</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad de gestión			<b>X</b>		
Comunicación		<b>X</b>			
Gestión de conflicto		<b>X</b>			
Negociación			<b>X</b>		
Trabajo en equipo			<b>X</b>		

## PERFIL DEL CARGO

<b>Empresa:</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> Encargado Transporte
<b>Área/Dirección:</b> Transporte
<b>Puesto superior:</b> Agente

### **OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO**

Supervisar que se ejecuten las operaciones de transporte de manera eficiente, velar que se cumplan los plazos de encargo de los clientes.

### **RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

#### *Actividades/Tareas/Responsabilidades*

Asignar tareas a ejecutar al equipo de trabajo

Enseñar la forma de ejecución de las tareas.

Velar que servicios se lleven a cabo de la mejor forma.

Dirigir al equipo día a día

Resolución conflictos con proveedores.

**PERFIL DEL CARGO**

**Continuación**

<b><i>Requisitos del puesto</i></b>
<b>Formación Educacional</b> Universitaria área administración o transporte.
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> 3 años
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> SAP, Word, Excel.

## PERFIL DEL CARGO

### Competencias

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<i>Nivel de Requerimiento</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Autoconciencia		<b>X</b>		
Capacidad de gestión		<b>X</b>		
Gestión de conflicto		<b>X</b>		
Liderazgo	<b>X</b>			
Toma de decisiones		<b>X</b>		
Trabajo en equipo	<b>X</b>			

## PERFIL DEL CARGO

<b>Empresa:</b> AGUNSA
<b>Puesto:</b> <i>Vendedor de contenedores</i>
<b>Área/Dirección:</b> <i>Mi espacio, venta y arriendo de contenedores</i>
<b>Puesto superior:</b> <i>Agente</i>

<b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>
Venta y arriendo de contenedores

<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<i>Actividades/Tareas/Responsabilidades</i>
Vender contenedores
Arrendar contenedores
Facturar
Informar a clientes detalles sobre el servicio

**PERFIL DEL CARGO**

**Continuación**

<b><i>REQUISITOS DEL PUESTO</i></b>
<b>Formación Educacional</b> Técnico área administración
<b>Otra formación complementaria</b> Ninguna
<b>Experiencia requerida</b> 1 año
<b>Idioma</b> Ninguna
<b>PC (detallar)</b> SAP, Word, Excel

## PERFIL DEL CARGO

### Competencias

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Disponibilidad				
Orientación a resultados				
Responsabilidad				
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad de gestión	<b>X</b>			
Cooperación		<b>X</b>		
Comunicación	<b>X</b>			
Dinamismo y energía		<b>X</b>		
Negociación		<b>X</b>		



## **CAPITULO 6: CONCLUSIONES**

El concepto de ‘competencias’ no es nuevo, pero la Gestión por Competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Las competencias laborales constituyen un referencial valioso, promovido y reconocido por sus múltiples aplicaciones en un creciente número de contextos internacionales, nacionales, en sectores gubernamentales, no gubernamentales, en las empresas, en las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Por lo tanto, el objetivo principal de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización, a través del aprovechamiento y desarrollo de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.

Mediante la investigación realizada, aplicada a la empresa AGUNSA S.A., principalmente a la sucursal San Vicente, Talcahuano, se ha podido observar que el ‘Diseño de perfiles de cargo’ basado en el modelo de gestión por competencias es un proceso complejo, pero a la vez necesario para las empresas de hoy en día.

Para la organización, el poseer un diseño de cargos generará que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean procesos formales y quien posea las competencias respectivas sea el candidato indicado para ocupar dicho cargo, y así se deje de lado un proceso de reclutamiento y selección basado solo en experiencias previas y prejuicios.

Este proceso de análisis de cargo ha traído diversos beneficios para las organizaciones ya que se ha convertido en una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión al existir una alineación de competencias de todos los empleados. Esta alineación de las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa, integra los objetivos

de la organización con los de la persona, de manera que se genera un compromiso o implicación personal 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 por dicha organización.

El modelo de gestión por competencias es un modelo dinámico, que exige constantemente revisiones de las herramientas utilizadas. Por lo mismo, es necesaria una posterior revisión de las descripciones de puestos de manera periódica, ya que las organizaciones cambian continuamente a causa del mercado, la tecnología y entre otros aspectos. Esta revisión es útil para comprobar si las competencias mencionadas en cada uno de ellos son las coherentes después de los cambios que se producen en la organización.

El análisis de cargos, para luego confeccionar su descripción, comprende una serie de procedimientos con el fin de reunir y estudiar información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben suplir cada posición. Si bien el evidenciar habilidades y conocimientos no resulta una tarea difícil, lo complejo es definir las competencias de cada una de las personas que suplirá un puesto.

El que una organización cuente con perfiles de cargo basados en competencias actualizados, permite identificar las brechas existentes entre aquellas competencias que se requieren y las que realmente posee cada individuo, permitiendo establecer como resultado los parámetros necesarios para efectuar una eficiente selección y reclutamiento del personal, además de la necesidad de capacitación de trabajadores en algunos casos específicos.

Las ventajas de este modelo basado en la gestión de competencias da al personal una facilidad en lo que respecta a la adaptación al cargo dentro de la cultura organizativa, dando como resultado un incremento en la satisfacción y motivación de la persona, a la vez permitiendo 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.

Ahora, en nuestro estudio aplicado en la empresa AGUNSA S.A., a la sucursal San Vicente, Talcahuano, hemos podido comprender que aplicar este modelo genera muchas ventajas para la empresa, al momento de plantear este tema al gerente, él nos dio la accesibilidad completa a información requerida para llevar a cabo esta investigación y este beneficio fue debido a que ellos dentro de su plan estratégico han querido aplicar algo parecido pero debido a la alta demanda de clientes que tienen y el reducido tiempo, no han podido llevar a cabo esto. Para realizar esta investigación, en primera parte se inicia con una entrevista a cada miembro del personal de AGUNSA, en donde las preguntas tienen relación a cuales son las tareas que son llevadas a cabo por ellos dentro de su puesto de trabajo. Después de este proceso, se validan estas entrevistas con el panel de expertos de la empresa, ya llevado a cabo este paso, se tiene como resultado la Descripción de Cargos de todos los puestos de AGUNSA S.A, sede San Vicente, Talcahuano y asimismo las funciones de cada uno. Posteriormente se construyó un Diccionario de Competencias, dentro del cual, cada competencia considera 4 diferentes grados (Grado 1: Alto; Grado 2: Bueno; Grado 3: Medio; Grado 4: Mínimo); entonces, para construir este dicho diccionario, se volvió a encuestar al personal de la empresa en donde debía evaluar las competencias imprescindibles que tenía su cargo, y en qué grado. Ya conseguido los resultados de la encuesta, se analizan los datos y se contrastan con las funciones de cada puesto presentes en la Descripción de Cargos; por lo que se obtuvo como resultado el Perfil Ideal por Competencias para cada puesto de trabajo. Finalmente se procedió a una nueva reunión con el Gerente de AGUNSA S.A, sede San Vicente, Talcahuano en donde se presentaron los resultados entre los perfiles de cargos por lo que él debió evaluarlas si eran congruentes a los que desempeñaba cada persona en ese cargo con el fin de llegar al perfil de cargo ideal, también se discutieron las competencias asignadas y se llegó a un acuerdo, por lo cual las competencias fueron aceptadas por el gerente, y así se validó el diseño sugerido en base al enfoque de nuestra tesis.

Por lo tanto, el principal cambio que la adopción del enfoque de competencias ha generado en la gestión de recursos humanos, es que los análisis se han convertido en parte del proceso de selección, ya que de esta manera se permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa. De esta forma, se puede dedicar

el tiempo, que antes se dedicaba a los análisis, a la aplicación, que es lo que produce valor añadido a la organización.

Hoy en día nos encontramos ante un nuevo mundo laboral, que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas. El enfoque de competencias se puede considerar, como la respuesta a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.

Finalmente, a modo resumen, podemos concluir, que el modelo analizado en esta investigación está en constante cambio y es un proceso que no tiene término, que necesita una evaluación periódica continua para mantener a la organización vigente y adaptada a los diversos cambios que el entorno otorga. Además su correcta utilización proporcionará una mejora continua a los procesos de la organización, maximizando sus beneficios a corto, mediano y largo plazo.

## **CAPITULO 7: SUGERENCIAS**

En esta investigación, hemos podido tener una gran ayuda de parte de la empresa, lo cual se agradece, no obstante, dentro del tiempo que se ha dedicado a formar este modelo, hemos encontrados algunos detalles, por lo cual brindamos las siguientes sugerencias:

En primer lugar, esta empresa aún no tiene construida su visión, a pesar de los años y la calidad en vigencia de la empresa, aún no logran construirla conllevando un cierto límite de estrategias, ya que con esto se da a ver que sólo trabajan por un corto/mediano plazo, lo cual esto le puede repercutir en los años venideros. Lo que se recomienda es, reunir a los gerentes de cada punto del país en conjunto al área de Recursos Humanos y Gerentes Generales con el fin de poder construir una visión en base a las experiencias de la empresa.

Por otro lado, ellos tampoco han planteado sus objetivos y valores, a pesar de la estabilidad de la empresa. Ya que esto no se ha llevado a cabo, se puede inferir que ellos nunca han creado un plan estratégico conllevando a que no puedan seguir algún propósito de forma general sino que ellos viven un “día a día” lo cual puede influir en la toma de decisiones para inversiones futuras. Lo que se recomienda es que el área de Recursos Humanos pueda reunir a los gerentes de cada punto nacional de la empresa en conjunto a los Gerentes Generales con el fin de analizar esta problemática.

Por último, lo que respecta a los perfiles de cargo, ellos nunca han tenido algo de forma concreta, cuando se empezó a construir esta investigación, el gerente relataba que se han creado perfiles pero sólo para el momento de la entrevista no para algo de largo plazo que les pueda servir de forma uniforme. Otro punto es que la percepción de las competencias específicas para el cargo son muy distintas entre un gerente y otro, es decir, si se está pidiendo a un boarding agent en Iquique y también en Concepción, el gerente de Iquique pedirá que las competencias específicas sean evaluadas en su grado mayor, en cambio el gerente de Concepción pedirá que las competencias genéricas sean evaluadas en un grado medio, por lo que sugerimos que al momento de crear estos perfiles las competencias específicas de cada cargo que haya dentro de la organización sean evaluadas en un grado medio con el fin de que si el postulante al cargo llegara a sobrepasar el grado de la competencia específica, esto sería un plus ya que así cumpliría de mejor forma su desempeño del cargo.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M., *Diccionario de Preguntas; Gestión por Competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- Alles, M., *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*, Editorial Granica, Barcelona España. 2006
- Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España, 2006
- Ansoff, Igor H., “*Strategic Management*”, 1979.
- Berrocal, F & Pereda, S. *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.
- Berrocal, F & Pereda, S. *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.
- Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.
- CINTEFOR. Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional. En su libro *Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectiva*, Montevideo, Uruguay, 1997.
- Cole, Gerald, *Personnel Management*, Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.
- Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Madrid, Editorial Gredos, 1998.
- Ernst & Young Consultores, *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*.2008
- Jiménez, Alonso. La Gestión de por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En *Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: ed. Gestión 1997. P.211-246.
- Jolis, N. *Compétences et compétitivité*, Les Editions D’ Organization, París, 1998.

- Levy-Leboyer, Claude, *La gestión des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992.
- Mintzberg, H., “*Five Ps For Strategy*”, 1987.
- RAE: *Diccionario de la Real Academia Española*, 23ª Edición, 2014.
- Rodríguez, L. *La gestión de recursos humanos*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la Republica, Montevideo, Uruguay, 2012.
- Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

# **ANEXOS**



**ANEXO 1**

**ENTREVISTA PARA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Superior inmediato: \_\_\_\_\_

**1. Resumen de las labores:** escriba con sus propias palabras lo que usted hace:

---

---

---

---

---

**2. Calificaciones profesionales:** indique las tareas que considera más importantes en su puesto:

---

---

---

---

---

---

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

- 3. Equipos:** relacione las maquinarias, software y/o medios de transporte (ejemplos: calculadora, computador, motor, SAP, camiones) que forman parte de su trabajo

---

---

---

---

- 4. Responsabilidades:** relacione sus responsabilidades en orden descendente de importancia y en porcentaje de tiempo que les dedica por mes

---

---

---

---

---

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

- 5. Contactos:** haga una lista de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina los deberes y responsabilidades implicadas en estos contactos internos y externos

---

---

---

---

- 6. Supervisión ejercida:** ¿Su cargo exige supervisión de personas? Sí ( ) No ( ). Si la respuesta es Sí, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa, además indicar número de personas que supervisa directamente

---

---

---

---

- 7. Supervisión recibida:** ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?  
( ) Frecuentemente, ( ) A veces, ( ) Raras veces, ( ) Nunca

---

---

---

---

---

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

**8. Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo

---

---

---

---

---

**9. Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables

---

---

---

---

---

**10. Requisitos exigidos por el cargo:** Indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el cargo:

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Experiencia:  
\_\_\_\_\_

Conocimientos específicos: \_\_\_\_\_

Habilidades:  
\_\_\_\_\_

---

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

---

**11. Información adicional:** Según usted, ¿Qué cree que es necesario para el cargo?:

---

---

---

---

**ANEXO 2**

**ENCUESTA PARA ANÁLISIS DE COMPETENCIAS**

**Instrucción**

A continuación se presentará una lista de competencias laborales generales y específicas, se le solicita que marque con una “X” el grado que usted considere relevante para dicha competencia. Si tiene alguna duda sobre las conductas propias asociadas a cada competencia, no dude en consultar.

**Grado A:** Presenta el grado máximo de dicha competencia (excelencia).

**Grado B:** Marca un nivel alto de desarrollo.

**Grado C:** Presenta un buen nivel en el desarrollo de la competencia.

**Grado D:** No se detecta un buen desarrollo o es inexistente la presencia de dicha competencia.

TITULO DE CARGO				
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Adaptación al cambio				
Autocontrol				
Compromiso/ Identificación con la organización				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Disponibilidad				
Ética Profesional				
Flexibilidad				
Iniciativa				
Integridad				
Orientación a resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios internos y externos				
Responsabilidad				
Temple				
Autoconciencia				
Capacidad de Gestión				
Capacidad de Aprendizaje				
Cooperación				
Comunicación				
Dinamismo y energía				
Gestión de conflicto				
Habilidades analíticas				
Liderazgo				
Negociación				
Pensamiento de orden y claridad				
Toma de decisiones				
Trabajo en equipo				

**ANEXO 3**

**PERFIL DEL CARGO**

<b><i>Empresa:</i></b>
<b><i>Puesto:</i></b>
<b><i>Área/Dirección:</i></b>
<b><i>Puesto superior</i></b>

<b><i>Objetivo Principal del Puesto</i></b>
<b>En esta sección, se describirá el propósito general que debe cumplir la persona en este cargo</b>

<b><i>Responsabilidades del puesto</i></b>
Actividades/Tareas/Responsabilidades
<b>En esta sección, se detallarán todas las actividades/tareas/responsabilidades que debe llevar a cabo la persona en el cargo.</b>

## PERFIL DEL CARGO

### Continuación

En esta sección se describirá los requisitos intelectuales que se requiere para el cargo.

<i>Requisitos del puesto</i>
<b>Formación Educacional</b>
<b>Otra formación complementaria</b>
<b>Experiencia requerida</b>
<b>Idioma</b>
<b>PC (detallar)</b>



**PERFIL DEL CARGO**

**Competencias**

En esta sección se conocerá la gradación de cada competencia para el cargo a fin.

<i>Competencias Genéricas</i>	<i>Nivel de Requerimiento</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<i>Competencias Específicas</i>	<i>Nivel de Requerimiento</i>			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>

# **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA  
AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**COMPETENCIAS GENÉRICAS**

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.</p>	<b>A</b>	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	<p>1. Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?</p> <p>2. ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo/entrega en la universidad en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongada?</p> <p>3. Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlos?</p> <p>4. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?</p>
	<b>B</b>	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	
	<b>C</b>	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	
	<b>D</b>	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>AUTOCONTROL</b></p> <p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	<b>A</b>	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.	<p>1. Cuénteme acerca de alguna situación en la que usted, estando en una reunión importante, haya deseado “dar un portazo”. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme acerca de alguna situación que considere injusta, en su empleo actual o anterior.</p> <p>3. En relación con la pregunta anterior, ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería hacerlo?</p> <p>4. Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol, ¿Le motiva alguna reflexión la situación vivida?</p>
	<b>B</b>	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.	
	<b>C</b>	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	
	<b>D</b>	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>DISPONIBILIDAD</b></p> <p>Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas dentro de la organización, de forma constante. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumir diferentes desafíos profesionales, en función a los objetivos de la empresa.</p>	<b>A</b>	Muestra predisposición a buscar nuevas oportunidades de desarrollo y retos. Además le gusta afrontar distintos desafíos profesionales.	1. Cuénteme sobre alguna situación frente a la cual usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos que se hallaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
	<b>B</b>	Le estimulan los desafíos y nuevos retos profesionales.	2. ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas, en su último o actual empleo? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
	<b>C</b>	No le importa asumir nuevos desafíos y/o tareas si se le proponen, pero no presenta predisposición a buscar nuevos retos.	3. ¿Alguna vez le han solicitado que se hiciese cargo de tareas correspondientes a otra área o a otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
	<b>D</b>	Evita los desafíos y nuevos retos profesionales.	4. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, etc.? ¿Cómo los concretó?

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>INTEGRIDAD</b></p> <p>Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p>	<b>A</b>	Trabaja según sus valores. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	<p>1. ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? (Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentar y solicitar una opinión, después, pedir ejemplos de comportamientos propios).</p> <p>2. ¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba, ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar?</p> <p>3. ¿La honestidad y la confianza son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido premiado en alguna oportunidad?</p> <p>4. Si usted debe negociar, ¿considera que “todo vale”? Bríndeme ejemplos.</p>
	<b>B</b>	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un amigo.	
	<b>C</b>	Desafía a otras personas a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Es honesto en la relaciones con los clientes. Da a todas las personas un trato equitativo.	
	<b>D</b>	Es una persona abierta y honesta en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>ÉTICA PROFESIONAL</b></p> <p>Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.</p>	<b>A</b>	Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.	1. Cuénteme alguna situación en que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales, ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
	<b>B</b>	Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables.	2. ¿La organización donde usted trabaja (o trabajó) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen?, ¿los comparte?
	<b>C</b>	Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados.	3. ¿Qué piensa usted del concepto “los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial”? Bríndeme ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional.
	<b>D</b>	En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.	4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>FLEXIBILIDAD</b></p> <p>Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar actitudes o puntos de vista diferentes, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la organización o en las responsabilidades de su cargo.</p>	<b>A</b>	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.	1. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era lo usual en la rutina de su área/sector? ¿Qué hizo?
	<b>B</b>	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodada sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.	2. ¿En alguna oportunidad tuvo que realizar un tarea relevante o llevar a cabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? ¿Cómo se adaptó a esa situación?
	<b>C</b>	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.	3. ¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar sus planes?
	<b>D</b>	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.	4. Cuénteme si alguna vez le sucedió que, teniendo un trabajo/tarea/proyecto planificado de alguna manera, un superior/un cliente/otro integrante de la organización le haya cambiado una consigna que alterará el enfoque del trabajo. ¿Cómo lo resolvió?



“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.</p>	<b>A</b>	Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un modelo de los valores y principios de la organización.	<p>1. Cuénteme, ¿quién es el verdadero líder en su empresa/organización (coincida éste o no, en la práctica, con el líder formal)? ¿Usted apoya y avala a esa persona?</p> <p>2. Las acciones que lleva adelante su grupo (sus supervisados, su área, sector o grupo de trabajo) ¿Qué efecto tienen sobre las otras personas de la organización, cumplen los objetivos de éstas?</p> <p>3. Las decisiones de su líder/director/jefe, ¿Son/eran revisadas por otra persona? ¿Qué piensa usted de que esto fuera así?</p>
	<b>B</b>	Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.	
	<b>C</b>	Instrumenta adecuadamente las características específicas de la entidad y fija objetivos organizacionales para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.	
	<b>D</b>	Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.</p>	<b>A</b>	Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un modelo de los valores y principios de la organización.	<p>1. Cuénteme, ¿quién es el verdadero líder en su empresa/organización (coincida éste o no, en la práctica, con el líder formal)? ¿Usted apoya y avala a esa persona?</p> <p>2. Las acciones que lleva adelante su grupo (sus supervisados, su área, sector o grupo de trabajo) ¿Qué efecto tienen sobre las otras personas de la organización, cumplen los objetivos de éstas?</p> <p>3. Las decisiones de su líder/director/jefe, ¿Son/eran revisadas por otra persona? ¿Qué piensa usted de que esto fuera así?</p>
	<b>B</b>	Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.	
	<b>C</b>	Instrumenta adecuadamente las características específicas de la entidad y fija objetivos organizacionales para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.	
	<b>D</b>	Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>AUTOCONCIENCIA</b></p> <p>Capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción.</p>	<b>A</b>	Toma verdadera de conciencia sobre las necesidades que tiene, así como de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Sabe de los beneficios que obtendrá si invierte tiempo y esfuerzo para cambiar aspectos de sí mismo que debe mejorar y se interesa por conocer los procesos motivacionales que originan el comportamiento.	<p>1. Relate alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales, ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</p> <p>2. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación a una mala experiencia que perturbó su ética? Bríndeme un ejemplo.</p>
	<b>B</b>	Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes, así como conocer mejor aquellas motivaciones que le impulsan a actuar como lo hace.	
	<b>C</b>	Es capaz de realizar un análisis interno sobre sus debilidades, fortalezas y motivaciones si la situación lo requiere, pero no por interés personal.	
	<b>D</b>	No invierte tiempo en el análisis propio de fortalezas y debilidades. No muestra interés por conocer los procesos motivacionales intrínsecos en su toma de decisiones o forma de actuar	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b><i>CAPACIDAD DE GESTIÓN</i></b></p> <p>Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.</p>	<b><i>A</i></b>	Posee una gran capacidad de organización. Marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados.	<p><b>1.</b> Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etc.</p> <p><b>2.</b> Cuénteme acerca de alguna implementación realizada en su área o sector siendo usted el responsable de llevarla a cabo, aun cuando quizás usted no fuese el responsable máximo del proyecto.</p> <p><b>3.</b> Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o a su área/sector le haya tocado planeado y diseñado por otro y a usted le hayan designado el control del plan.</p> <p><b>4.</b> En su vida personal, ¿planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?</p>
	<b><i>B</i></b>	Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.	
	<b><i>C</i></b>	Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.	
	<b><i>D</i></b>	Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismos.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b></p> <p>Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.</p>	<b>A</b>	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	<p>1. Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que haya tenido en su vida.</p> <p>2. ¿Qué materia le resultó más fácil durante sus estudios?</p> <p>3. ¿Cuál ha sido la asignatura o la materia que le ha costado aprender en su vida de estudios profesionales? ¿Qué aprendió de sus errores en las aulas?</p> <p>4. Describa alguna situación laboral en la que le hay costado aprender algo. ¿En dónde residía la dificultad?</p>
	<b>B</b>	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos	
	<b>C</b>	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.	
	<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p>Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás.</p>	<b>A</b>	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.	1. Relate sobre algún caso en que, estando en un reunión con otras persona, usted no haya entendido algo o bien el exponente no haya sido claro. ¿Qué hizo?
	<b>B</b>	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	2. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?
	<b>C</b>	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	3. Relate algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no sólo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que, además tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actúo?
	<b>D</b>	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	4. ¿Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Dígame alguna anécdota.

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>COOPERACIÓN</b></p> <p>Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.</p>	<b>A</b>	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas. Es un referente de confianza de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	<p>1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?</p> <p>2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas.</p> <p>3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores?</p> <p>4. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.</p>
	<b>B</b>	Por medio de sus actitudes, alienta el buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	
	<b>C</b>	Comprende la necesidad de que todas las personas colaboren unas con otras para la mejor consecución de los objetivos generales.	
	<b>D</b>	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b><i>DINAMISMO Y ENERGÍA</i></b></p> <p>Es la aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante. Supone tanto la predisposición como la capacidad para asumir diferentes desafíos profesionales. Se trata, también, de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>	<b><i>A</i></b>	Mantiene un alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demandan alto empuje, sin que su nivel de actividad se vea afectado.	<p>1. Diga un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?</p> <p>2. Hábleme de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?</p> <p>3. Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, marco geográfico desconocido, cambio de horario, etc.).</p> <p>4. Describa una jornada extenuante para usted; ese día en particular en que usted llegó a un estado agotamiento, sabiendo que faltaba tarea a realizar. ¿Cómo manejó esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?</p>
	<b><i>B</i></b>	Mantiene usualmente alto y constante su nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones exigentes, manteniendo un buen nivel de actividad, siempre y cuando no se le requiera trasladarse o viajar con frecuencia.	
	<b><i>C</i></b>	Fluctúa su dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes.	
	<b><i>D</i></b>	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas. Decece su rendimiento ante la exigencia de mantener constante su energía durante largo tiempo.	



“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b><i>GESTIÓN DE CONFLICTO</i></b></p> <p>Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.</p>	<b><i>A</i></b>	Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos en base a un enfoque no tradicional para afrontar los problemas surgidos entre dos partes.	<p>1. Relátame de alguna situación en que haya resuelto un problema dentro del equipo de trabajo.</p> <p>2. Cuéntame respecto de una situación en que su accionar haya ayudado a terminar las diferencias de personas dentro de su equipo de trabajo.</p>
	<b><i>B</i></b>	Desarrolla una solución compleja con el fin de resolver los conflictos generados entre distintas personas o áreas de la organización.	
	<b><i>C</i></b>	Aplica medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.	
	<b><i>D</i></b>	Le cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestra una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>HABILIDADES ANALÍTICAS</b></p> <p>Hace referencia al tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	<b>A</b>	Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización. Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.	<p>1. Resolver una asignación implica recoger información y datos acerca de otros. ¿Cómo lo hace usted? Bríndeme ejemplos de una asignación donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.</p> <p>2. ¿Qué tipo de informes debe redactar para sus estudios o en su trabajo actual? ¿Qué tipo de variables considera para realizar estos informes?</p> <p>3. ¿Recuerda alguna situación problemática particularmente compleja, en sus estudios o en su trabajo, que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Cuáles eran los elementos principales del problema que usted identificó? ¿Cómo resolvió la situación?</p> <p>4. Cuénteme de una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en relación con su profesión. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?</p>
	<b>B</b>	Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área. Está atento a las oportunidades.	
	<b>C</b>	Detecta problemas actuales o cercanos. Comprende los procesos en los cuales está involucrado. Puede organizar información relevante para la resolución de los temas de su cargo.	
	<b>D</b>	Tiene escasa capacidad de análisis. Generalmente no identifica problemas, y cuando lo hace no logra establecer sus causas. Tiene dificultad para interpretar información. No muestra interés por buscar oportunidades de mejora.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.</p>	<b>A</b>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos y realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	<p>1. ¿Cómo motiva a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Por Qué?</p> <p>2. ¿Cómo comunica/transmite/decodifica/ los objetivos de gestión de la compañía o de su dirección a sus colaboradores directos?</p> <p>3. ¿Tiene un back up para su puesto? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentiva su desarrollo?</p> <p>4. ¿Cómo hace para mantener informado a sus staff en lo relativo en actividades de la compañía que puedan afectar a su sector?</p>
	<b>B</b>	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	
	<b>C</b>	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	
	<b>D</b>	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>NEGOCIACIÓN</b></p> <p>Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos.</p>	<b>A</b>	Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	<p>1. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.</p> <p>2. Cuénteme cómo manejé alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o un amigo.</p> <p>3. Cuénteme si alguna vez tuvo que realizar una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. ¿Cómo lo manejó?</p> <p>4. ¿Cómo planea una negociación? ¿Qué hace después de finalizarla? (En relación si analiza los resultados, tanto si han sido buenos como malos).</p>
	<b>B</b>	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	
	<b>C</b>	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de las demás personas.	
	<b>D</b>	Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>PENSAMIENTO DE ORDEN Y CLARIDAD</b></p> <p>Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia de las responsabilidades asignadas.</p>	<b>A</b>	Planea con anticipación las asignaciones apropiadas de personal y de recursos, de acuerdo con prioridades acordes al cumplimiento del proyecto asignado.	<p>1. ¿Usted se considera una persona ordenada? Cuénteme por qué piensa que es/no es ordenado.</p> <p>2. Hay personas que, siendo ordenadas en su trabajo, no lo son en su casa. ¿Cuál es su caso? ¿Por qué lo ve así?</p> <p>3. ¿Quién es responsable de cada tarea o actividad, en su trabajo o en su casa? ¿Esta distribución de tareas es clara para usted?</p> <p>4. ¿De qué modo tiene dispuesto los archivos en su ordenador? ¿Con qué criterio de calificación?</p>
	<b>B</b>	Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha, para asegurar la unificación de los esfuerzos en el logro del objetivo común.	
	<b>C</b>	Implementa los planes de acción que se le proveen, y realiza los seguimientos y ajustes necesarios.	
	<b>D</b>	Se conduce con ambigüedad e imprecisión en el desarrollo de tareas que involucran procedimientos poco comunes. Desconoce recursos disponibles, haciendo más difíciles las tareas sencillas.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b><i>TOMA DE DECISIONES</i></b></p> <p>Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.</p>	<b><i>A</i></b>	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir riesgos.	<p>1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace decisión toma para resolverlos desde su posición?</p> <p>2. ¿Qué acciones toma para resolver problemas de corto y mediano plazo?</p> <p>3. ¿Qué nuevos objetivos se ha planteado para conseguir de forma óptima los objetivos de la empresa?</p> <p>4. Reláteme de alguna situación en donde tuvo que tomar una decisión apresurada y pudo salir airoso con la decisión tomada.</p>
	<b><i>B</i></b>	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.	
	<b><i>C</i></b>	Suele tomar decisiones de forma ágil pero en ocasiones enlentece la toma de decisiones por miedo a asumir riesgos.	
	<b><i>D</i></b>	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir ciertos riesgos.	

“DISEÑO DE PERFILES DE CARGO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGUNSA CHILE, SUCURSAL SAN VICENTE, TALCAHUANO”

<i>Competencia</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción</i>	<i>Preguntas para medir la competencia</i>
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO</b></p> <p>Capacidad para establecer relaciones de participación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.</p>	<b>A</b>	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	<p>1. Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.</p> <p>2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Relátame alguna situación que le haya sucedido relacionada con estos supuestos.</p> <p>3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o de sector?</p> <p>4. Bríndeme dos ejemplos: uno de un proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece. ¿Qué hizo, qué dijo y opinó usted en cada caso?</p>
	<b>B</b>	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.	
	<b>C</b>	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.	
	<b>D</b>	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del objetivo.	