

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y AUDITORIA



MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS: ELABORACIÓN DE PERFILES DE  
CARGO DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO Y DEL  
DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO DE LA ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DE HUALQUI**

DANIELA ALEJANDRA BELMONTE BUSTOS

STEPHANIE ROXANA VIELMA MORALES

Profesor Guía: Adolfo Albornoz Acosta

**Concepción, 2018**

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres y familia, que siempre me han brindaron su apoyo tanto en el ámbito personal como académico, sin ellos este gran logro no sería posible. A los amigos que han estado presentes a lo largo de este proceso, acompañándome en los momentos importantes. Y a mi amiga y compañera en este estudio Stephanie, por su apoyo y su amistad incondicional. Muchas gracias.*

***Daniela.***

*A Dios, por darme la fortaleza para concretar el sueño de ser profesional. A mis padres y familia, por el amor, confianza y apoyo incondicional brindado a través de los años, por no dejarme decaer y por ser el pilar fundamental de mi vida. A los familiares que ya partieron, por ser siempre una luz en mi camino. A mis amigos y compañeros, que sin ellos esta aventura no habría sido lo mismo, gracias por la compañía y la distracción cuando era necesario. A mi amiga y compañera de tesis, por vivir y terminar este proceso juntas.*

***Stephanie.***

*A nuestro profesor guía, don Adolfo Albornoz Acosta, por su apoyo y buena disposición cada vez que necesitamos su ayuda y conocimientos. A la Ilustre Municipalidad de Hualqui, en especial a la administradora municipal, Yilda Fernández Fernández, por su buen recibimiento y disposición.*

***Daniela y Stephanie.***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>PARTE I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>1. COMPETENCIAS</b>	<b>9</b>
1.1 CONCEPTO COMPETENCIAS	9
1.2 COMPETENCIA O APTITUD	13
1.3 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	14
1.4 COMPETENCIAS LABORALES	17
1.5 RELACIÓN ENTRE COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS	18
1.6 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	20
<b>2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<b>25</b>
2.1 GRADO DE COMPETENCIAS	28
2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL MUNDO LABORAL	30
2.3 UTILIDAD DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	32
2.4 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	33
<b>3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>50</b>
3.1 INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	51
3.2 MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN	52
3.3 ESQUEMA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	53
3.4 CÓMO REDACTAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS	55
3.5 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A PUESTOS	56
3.6 BENEFICIOS DE UN BUEN PROGRAMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	57
3.7 PERFIL DE CARGO	57
<b>PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN</b>	<b>59</b>

<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	<b>60</b>
<b>2. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS</b>	<b>61</b>
2.1 VISIÓN	61
2.2 VALORES	62
2.3 MISIÓN	63
<b>3. ORGANIGRAMA</b>	<b>64</b>
<b>4. DEPARTAMENTOS Y DIRECCIONES</b>	<b>65</b>
4.1 DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO - DIDECO	67
4.2 DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO	75
<b><u>PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</u></b>	<b><u>77</u></b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>78</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>79</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL	79
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	79
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>80</b>
<b>4. VIABILIDAD</b>	<b>81</b>
<b>5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>82</b>
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	82
5.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	82
5.3 SELECCIÓN DE MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS	83
<b><u>PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</u></b>	<b><u>84</u></b>
<b>1. COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	<b>85</b>
<b>2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>87</b>
<b>3. PERFILES DE CARGO</b>	<b>89</b>
3.1 DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO	90
3.2 DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO	118
<b><u>PARTE V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</u></b>	<b><u>122</u></b>

<b>1. CONCLUSIONES</b>	<b>123</b>
<b>2. SUGERENCIAS</b>	<b>127</b>

<b><u>REFERENCIAS</u></b>	<b><u>128</u></b>
---------------------------	-------------------

---

<b>ANEXO 1: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO 2: CUESTIONARIO</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO 3: MODELO PERFIL DE CARGO</b>	<b>147</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Componentes de las Competencias	16
Figura 2: Modelo del Iceberg	21
Figura 3: Relación entre Competencias y Directrices Estratégicas	25
Figura 4: Metodología de Martha Alles	26
Figura 5: Modelo de Competencias y sus grados	27
Figura 6: Ciclo de Capacitación (ISO 10015)	48
Figura 7: Análisis y descripción de puestos	51
Figura 8: Clasificación de puestos de trabajo	54
Figura 9: Organigrama Ilustre Municipalidad de Hualqui	64
Figura 10: Competencias específicas más requeridas	125
Figura 11: Competencias específicas menos requeridas	126

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente proyecto de estudio consiste en la elaboración de los perfiles de cargo en base al Modelo de Gestión por Competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Comunitario y del Departamento de Tránsito y Transporte Público de la Ilustre Municipalidad de Hualqui.

Previo a la realización de lo anteriormente mencionado, es necesario conocer y analizar los conceptos de gestión por competencias, de perfil de cargo y otros conceptos relevantes para el desarrollo del estudio, los que serán dados a conocer a través del marco teórico.

La segunda parte del presente proyecto consiste en la descripción de la institución en que se realizará el estudio, y, específicamente, los departamentos y direcciones en que esta se enfocará.

Posteriormente, se procede a examinar cada puesto de trabajo en base a sus funciones y deberes según cual sea el cargo e identificar las competencias que se debe poseer en cada uno de los puestos dentro de la Dirección de Desarrollo Comunitario y del Departamento de Tránsito y Transporte Público.

Finalmente, a partir de la información recolectada, se diseñan los perfiles de cargo de los puestos analizados de acuerdo a las competencias identificadas, de tipo genérica y específica.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la presencia de competencias en los diferentes puestos de trabajo ha cobrado gran importancia, siendo estas un factor de observación, medición y un orientador en la formación de actitudes, conocimientos y habilidades necesarios para tener un adecuado desempeño en una actividad laboral o educativa.

La Gestión por Competencias no es un concepto nuevo, sin embargo, es en los últimos años donde se ha comenzado a implementar como parte de las estrategias de organizaciones públicas, privadas y empresas multinacionales para lograr sus objetivos; y, gracias a los resultados que han obtenido, esta metodología de gestión ha empezado a ponerse de moda en los países latinoamericanos.

Es sabido que las organizaciones generalmente contratan empleados solo por los conocimientos que poseen, y son despedidos por sus comportamientos. Esto demuestra, una vez más, que hace falta una mejor metodología de gestión del talento humano dentro de las empresas, pues muchas veces, el hecho de tener empleados que dominen muchos campos de conocimiento o sean expertos en ciertos temas, no garantiza que tengan la capacidad de trabajar en equipo, liderar un grupo o puedan comunicarse adecuadamente.

Las competencias no se enseñan en las Universidades, sino que se van desarrollando en el día a día pues son características propias de la personalidad del ser humano. Es en esto, donde recae la importancia de que existan y se encuentren desarrollados en las organizaciones los perfiles de cargo de los puestos de trabajo, y que en ellos se definan las competencias necesarias que las personas que desempeñen el cargo deben poseer para llevar a cabo sus funciones de una manera adecuada.

## **PARTE I: MARCO TEÓRICO**



## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

## 1. Competencias

### 1.1 Concepto Competencias

El concepto Competencia tiene una gama amplia de interpretaciones según el área donde se aplique. En latín, competencia deriva de la palabra *compêtere*. En español existen dos verbos, *competere* y *competere*, que provienen de este verbo latino original. Para Corominas (1998), en el análisis etimológico del término, competencia es una palabra recogida del latín *competere*: “*ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir*”, “*ser adecuado, pertenecer*”, que a su vez deriva de *petere*: “*dirigirse a, pedir*”. Tiene el mismo origen que *competere*: “*pertenecer, incumbir*”. Estos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de “*competere*” las palabras *competente*: “*adecuado, apto*” y *competencia*, desde fines del siglo XVI.

El Diccionario de la Real Academia de la lengua Española (RAE) define Competencias relativo a *competere* como “*disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo*”; y relativo a *competente* como “*pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*”.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo, define competencia como “*una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada*”.

Spencer & Spencer (1993) definen competencias de la siguiente manera: “*competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación*”.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

Martha Alles (2011) profundiza en esta definición destacando:

*Característica subyacente* significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

*Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

*Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Por lo tanto, las competencias son características fundamentales del ser humano e indican “formas de comportamiento o pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

Otras definiciones son las siguientes:

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

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

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

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

Para Colardyn (1996) las competencias se pueden definir como el *conjunto de las capacidades demostradas en la vida profesional y social presente*. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general donde el individuo actúa o se desenvuelve y, muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cual él vive cotidianamente.

“*Conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales posible de ser observado directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo*”. (Cubeiro, Dalziel y Fernández, 1996).

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

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

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

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

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

*“Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.”* (Alles, 2002).

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

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

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

psicológicas complejas con posibilidad de desarrollo constante a partir de matrices socioculturales interactivas.

Según Zabalza (2003) lo define como “*el conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitamos para desarrollar algún tipo de actividad*”, y en el caso de Yániz Álvarez y Villardón Gallego (2006) la define como “*el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar una ocupación dada y la capacidad de movilizar y aplicar estos recursos en un entorno determinado, para producir un resultado definido*”.

### **1.2 Competencia o Aptitud<sup>1</sup>**

Para la autora Shirley Fletcher (2000), ambos términos se emplean en forma indistinta. La idea generalmente aceptada sobre estos términos es la siguiente:

**Competencias:** Por lo general, este término se refiere a las competencias ocupacionales que se basan en los resultados. Definen las expectativas de desempeño en el puesto en términos de rendimiento.

**Aptitudes:** Por lo general, este término se refiere a descripciones del desempeño con base en la conducta. Describen los aportes que ayudan a lograr un desempeño exitoso en el trabajo.

La forma más sencilla de describir la diferencia es:

- Las competencias tratan acerca del trabajo y sus logros.
- Las aptitudes hablan acerca de las personas que realizan el trabajo.

---

<sup>1</sup> Según Fletcher, S. (2000).

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

#### 1.3 Componentes de las Competencias

Según Le Boterf (1996), Las competencias se estructuran sobre la base de tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El *Saber Actuar*, lo define como el “conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización”. Está directamente relacionado con la preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el excelente manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este elemento es el mayormente utilizado al momento de definir la aptitud de una persona para un puesto específico y que permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El *Querer Actuar* es aquel componente que alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco de la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto (Le Boterf, 1996).

El *Poder Actuar*, las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996)

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

A lo anterior, Pereda y Berrocal (2001), añaden dos componentes adicionales, coincidiendo en tres. Quedando de la siguiente manera:

**Saber.** En este caso hace alusión que para poder llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita tener son los *conocimientos* que exige su trabajo. Estos pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

**Saber Hacer.** Aquí los autores señalan que no todas las personas que poseen los conocimientos exigidos por un trabajo necesariamente lo realizan con la misma eficacia e igual eficiencia. Por lo tanto, es necesario que dichos conocimientos sepan ser aplicados a los problemas concretos que día a día se presentan en el trabajo. Es decir, es preciso que las personas posean un conjunto de *habilidades y/o destrezas*. Éstas pueden ser habilidades técnicas, sociales, cognitivas, entre otras. Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.

**Saber Estar.** Aspecto relacionado con las actitudes y los intereses de las personas. No resulta suficiente el poseer el conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas exigidas por el trabajo. ¿Por qué? La respuesta es sencilla: todos desarrollamos nuestra actividad profesional dentro de una organización, la cual posee una cultura, normas de comportamiento

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Competencias

específicas y concretas diferentes entre una y otra. Por ello, es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa *cultura* y a esas *normas*, tanto de la organización en general como de su grupo en particular.

**Querer Hacer.** A todo lo anterior expuesto, sigue siendo necesario el presente punto: la *motivación*. Es imprescindible que las personas estén motivadas para poder llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario, es decir, que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la Competencia. Son factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una Competencia.

**Poder Hacer.** Este aspecto no forma parte de las competencias, pero con su ausencia es imposible que la persona pueda llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo. El poder hacer se relaciona directamente con la disposición de los *medios* y *recursos* que exige la actividad y/o el medio ambiente influyente.



Figura 1: Componentes de las Competencias

Fuente: Pereda y Berrocal (2001)



## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

A estos cinco componentes se les pueden atribuir tres características importantes, tal como señala García Saíz (2003):

- a. La primera es que actúan conjuntamente sobre la conducta, es decir, que, si bien están desarrollados de forma individual, no se pueden considerar de la misma forma al momento de aplicarlos a cada comportamiento concreto.
- b. En segundo lugar, no son independientes entre sí. Las variables presentan determinados niveles de correlación entre ellas.
- c. Finalmente, las interacciones que se producen entre las variables, no se conocen lo suficiente como para poder hacer predicciones exactas y así conocer su influencia sobre el rendimiento.

Todos estos elementos en conjunto, nos llevan a la Competencia, al “hacer”, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente, malo, etc.) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de las diversas tareas o en sus interacciones sociales. Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar.

### **1.4 Competencias Laborales**

Existen múltiples y variadas definiciones entorno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una *capacidad efectiva para llevar a cabo*

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

*exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada<sup>2</sup>.*

Otra definición de competencia laboral es: *capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo<sup>3</sup>.*

Las competencias laborales se relacionan con oficios y, por extensión, se aplican a profesiones de tipo universitaria; en algunos países se han aplicado al ámbito de la educación.

Las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar bajo la modalidad de autoempleo o como empleados en relación de dependencia dentro de una organización. En este último caso, las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

### **1.5 Relación entre Comportamiento y Competencias**

Es importante mencionar lo siguiente:

- Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir o piensa que debería hacer o decir.

---

<sup>2</sup> Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional – CINTERFOR–, perteneciente a la OIT.

<sup>3</sup> Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), documento de 1998.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

- Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.
- Ciertos comportamientos como los de “pensamiento conceptual” pueden ser inferidos de un informe verbal o escrito.

Explicaremos la relación entre comportamiento y competencia a través de la figura del árbol. La parte visible del árbol representa lo que vemos en las personas, es decir, sus comportamientos y la raíz del árbol, lo no visible, es decir, las competencias. Por lo tanto, la parte visible de las competencias son los comportamientos.

Cuando cada persona actúa, en todo momento pone en uso sus diferentes capacidades, por lo cual el observador puede “ver” sus comportamientos.

Por lo tanto, podemos decir que los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (cómo usa sus capacidades).

Si bien todo proceso “visto” por otra persona es sujeto a una cierta interpretación, y no hay una mirada totalmente neutra u objetiva, la técnica de observar comportamientos es una manera de objetivar, hasta donde es posible el proceso de evaluación.

En síntesis, los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias o su nivel o grado.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

#### 1.6 Clasificación de Competencias

Para Spencer y Spencer<sup>4</sup> (1993) son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
2. Características: Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o informaciones.
3. Concepto propio o concepto de sí mismo: Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.
4. Conocimientos: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

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

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

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

---

<sup>4</sup> Spencer y Spencer; obra citada

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

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

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



Figura 2: Modelo del Iceberg

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

#### **Competencias de logro y acción**

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

#### **Competencias de ayuda y servicio**

- Entendimiento interpersonal.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

Orientación al cliente.

#### **Competencias de influencia**

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

#### **Competencias gerenciales**

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

#### **Competencias cognoscitivas**

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/profesional/de dirección.

#### **Competencias de eficacia personal**

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

Lévy-Leboyer (1997) incluye el concepto de comportamientos en la definición de competencias y presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

- Análisis de los problemas de fuera de su organización
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Toma de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación.

Para Nadine Jolis (1998), las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Competencias

- b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder y saber aportar innovaciones y creatividad.

Como es posible observar, la última categoría sintetiza las tres primeras.

Martha Alles (2006), clasifica las competencias en Competencias Cardinales y Genéricas y las Competencias Específicas.

- a) Competencias Cardinales y Genéricas: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- b) Competencias Específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Las Competencias Genéricas o Cardinales no se desglosan en grados o niveles, ya que esa categorización es para la evaluación de distintos rangos, niveles o tipo de posiciones o negocios, que también pueden incluirse entre las competencias generales para determinar cuáles son las competencias de la compañía. Una vez definidas estas competencias generales, es posible determinar las particulares o específicas por cada puesto. Ambas pueden coincidir o ser de forma que se complementen diferentes; no pueden ser contradictorias entre sí.



PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

**2. Gestión por Competencias<sup>5</sup>**

Para la implementación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias. La mayoría de los especialistas de los países desarrollados, donde estos métodos de trabajo fueron utilizados inicialmente, parten de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.



Fuente: (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2011)

Figura 3: Relación entre Competencias y Directrices Estratégicas

Por lo tanto, para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su Misión y Visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada.

<sup>5</sup> Según Alles, M. (2011).

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- 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. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Si bien, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transferían a los modelos no solo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes. Así mismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como: la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marca y posterior vigencia.

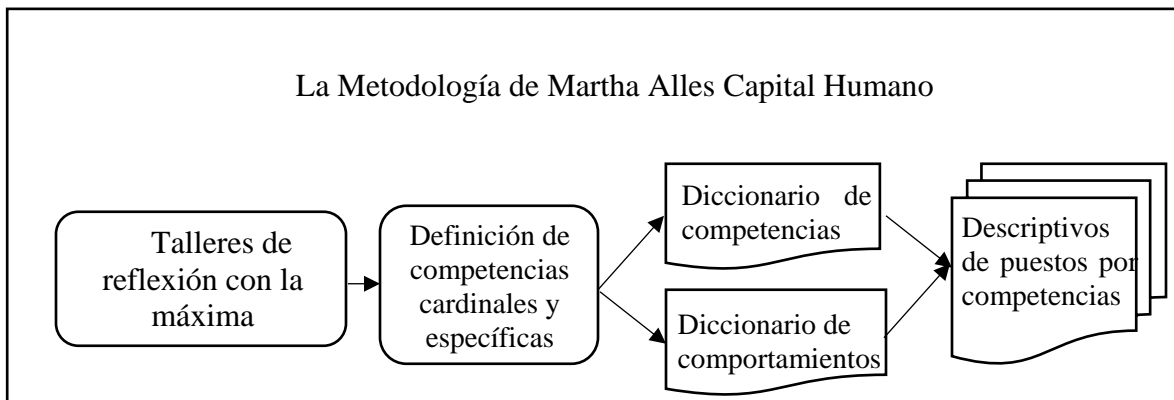


Figura 4: Metodología de Martha Alles

Fuente: Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2011.

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

En los descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado *Diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a medida de cada organización.

Es importante remarcar cómo se define una competencia, ya que, con alguna frecuencia se hallan organizaciones que trabajan de manera equivocada, quizá como producto de incorrectas definiciones del modelo. Si los distintos niveles se definen solo con una palabra, sin una definición del grado y con los ejemplos de comportamiento observables, no se dispone de un modelo de competencias.

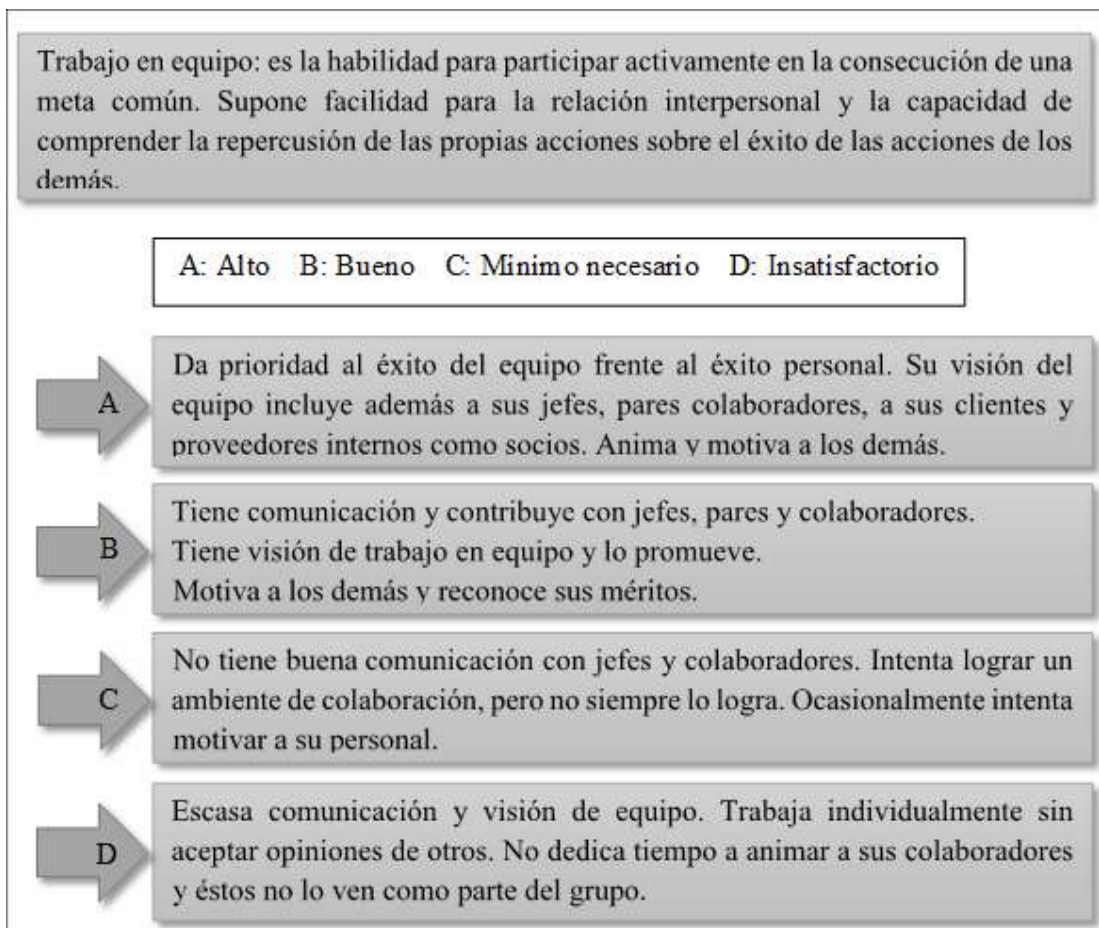


Figura 5: Modelo de Competencias y sus grados

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

En resumen, los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias según la metodología de Martha Alles sobre el Capital Humano<sup>6</sup> (2011) son:

- Definición (o 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 grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

### **2.1 Grado de Competencias**

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. La metodología de Martha Alles<sup>7</sup> define cuatro grados para cada competencia, a continuación se da una explicación de cada uno de los niveles utilizados:

---

<sup>6</sup> Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2011.

<sup>7</sup> Martha Alles, Obra citada.

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

**A: Alto o desempeño superior.** Según Spencer y Spencer<sup>8</sup> “*es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación laboral*”.

**B: Bueno.** Por sobre el estándar.

**C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.** El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: “por lo general, esto significa un nivel ‘mínimamente aceptable’ de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto”. No indica una subvaloración de la competencia.

**D: Insatisfactorio.** Este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

Se debe asignar los niveles requeridos a cada puesto, ya que, no se requiere el mismo grado de una competencia en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. De todos modos, el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna. Si una competencia no fuese necesaria para un puesto, simplemente no se asigna la competencia dado que no es una buena idea asignarla en un grado negativo.

---

<sup>8</sup> Spencer y Spencer, obra citada.

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

**2.2 Gestión por Competencias en el mundo laboral**

Mulder (2007) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos. Rahman, Molina, Parra et al. (2006) hacen notar que dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo.

Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado;

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las empresas a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores que se adapte a las exigencias del ambiente.

Mertens (mencionado en Páez, 2006) explica que *"un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos"*; de esta manera, se deduce una mayor atención al factor humano de una organización, porque se ha tomado conciencia que, gracias a éste, se aseguran los estándares de desarrollo orientados a la mejora continua. Por esta situación se han creado procesos de formación y evaluación orientados a motivar el desarrollo personal y organizacional.

Calderón (2006) explica sobre el reconocimiento de la dimensión humana como un factor clave de la productividad, ya que esta dependerá del desarrollo de competencias de las personas y no solamente de la inversión de capital.

El desarrollo personal implica tener capacidades que faciliten la superación de un problema, la mejora de desempeño y el cambio propio. Lazzati (2010) concibe seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo personal y los representa en tres niveles:

- Primer nivel: Los conocimientos y habilidades específicas.
- Segundo nivel: Los valores y creencias, así como la vocación.
- Tercer nivel: Las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

Además, establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y que son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado.

### **2.3 Utilidad de la Gestión por Competencias**

El empleo de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Al respecto, Palomo (2010) hace referencia a que el talento de las personas es un valor diferencial que ayuda en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo; además de que el profesional con talento es una persona comprometida que manifiesta -en su desempeño laboral- comportamientos de alto rendimiento, capitalizados en el éxito de la empresa.

Por tal razón, la exigencia de apoyarse en la gestión por competencias es muy importante porque busca tener el talento adecuado en los puestos de trabajo; de ahí que se deben definir, identificar y establecer perfiles competenciales que se requieren en la empresa, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que laboren en ella.



## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

#### **2.4 Modelo de Gestión por Competencias**

Es utilizado para identificar los tipos y niveles de competencia requeridos para hacer las actividades de diferentes tipos de trabajo. De hecho, la trayectoria del personal se desarrolla al aplicar sus competencias en las tareas propias del perfil del puesto que ocupa. Ghani, Ariffin y Zainuddin (2008) explican que las personas que desarrollan sus competencias tienen iniciativas para conducir sus capacidades a cubrir las carencias que aún tienen respecto a su perfil solicitado; a esto lo han denominado la carrera de los empleados. Por esta razón, la adquisición y gestión del personal es una base importante para reconocer y desarrollar las competencias laborales.

Arias, Portillas y Flórez (2007) explican que el enfoque por competencias debe estimular un proceso de aprendizaje significativo, integrando la teoría con la práctica para enlazar el conocimiento con la habilidad; de esta manera, considerar las competencias laborales dentro de la carrera de los empleados permitirá la contribución al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad. Por tal razón, para lograr una gestión adecuada de las competencias laborales proponen las siguientes acciones:

- Certificar las competencias laborales específicas, reconociendo formalmente la demostración de una competencia normalizada dentro de las actividades laborales, es decir, asegurar la calidad de la empresa certificando no solamente los procesos y productos sino también el desempeño de las personas.
- Normalizar las competencias para establecer las especificaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente dichas normas que deben contemplar:
  - a. Los logros que se deben alcanzar al desempeñar las tareas.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

- b. Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas requeridas para el logro de resultados.
- c. Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
- d. Las actitudes y comportamientos requeridos para el desempeño.
- e. Las evidencias de resultados que las personas deben mostrar en su proceso evaluativo, como requisito para certificarse como competente.

#### **2.4.1 Desarrollo del Perfil de Cargo**

Una vez que se define la necesidad de la incorporación de un nuevo colaborador, el proceso de selección comienza recopilando información necesaria para lo que se denomina “definición del perfil”, haciendo revisión del puesto o cargo. Alles (2006) explica que, como parte la cultura organizacional, se espera que un grupo de personas tengan competencias similares y hasta perfiles similares; sin embargo, esto no implica que dos o más personas sean iguales, sólo se espera que, en dicha similitud, sea a nivel de competencias cardinales, simplemente en grados diferentes.

El concepto de perfil de cargo u ocupacional es, en palabras de Marín et al. (2001) *“el analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes (...) de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante, es decir, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones lo debe desempeñar”*. De la misma manera, Henao, D. (2004) define al perfil ocupacional como la *“descripción de las habilidades que un*

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

*profesional o empleado debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo” y prosigue con que “la creación de un perfil se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que, a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal”.*

De esta manera, la importancia de estos perfiles radica en que pueden ser entendidas como características genéricas que requieren una actividad específica, ligada a las necesidades de una organización. En esta misma línea, Henao, D. (2004) describe las características de lo que considera un perfil ocupacional:

- Conocimientos generales del proyecto.
- Conocimientos técnicos especializados del proyecto.
- Habilidades de Comunicación.
- Actitudes requeridas en el trabajo.
- Relación con otros perfiles.
- Recursos materiales asociados.

En base a esta información es posible identificar el tipo de persona requerida y asignar responsabilidades individuales a cada una de ellas. Sin embargo, Alles (2006) enuncia que uno de los aspectos a considerar es la definición del perfil requerido por la organización en cuanto al listado de competencias, conocimientos y experiencia que debe poseer el postulante, el cual tendrá un diferencial con el perfil que esté presente en el mercado, que difícilmente coincidirán en su totalidad. Este diferencial es la diferencia máxima aceptable y

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

debe definirse con anterioridad en términos de cuánto estará dispuesto a tolerar la organización.

#### **2.4.2 Proceso de Selección**

El proceso de selección se entiende en base a lo definido por Ganga, F. y Sánchez,

R. (2008) el cual es posible dividir en dos procesos fundamentales:

- El Reclutamiento del personal:

Es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber (1998), todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Gómez y Mejías, 2001; Rojas, 2004; Reyes, 1971; Luthe, 1998; Llano, 1998; Byars, 1995; Dolan, Schuler y Valle, 1999; Zerilli, 1972).

Autores como Dessler y Varela (2004); Alcalde, González y Flores (1996) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis (1990) mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores (1996) proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

- Selección de personal:

Alles (2006) expone el porqué de la realización de dicho proceso y explica que se basa en el principio de seleccionar a la mejor persona para cada puesto en relación al puesto a ocupar, considerando las realidades y contextos en el cual se encuentra inmersa la organización y no a seleccionar a la mejor persona posible o disponible que la organización pueda incorporar a ella. La expresión de “incorporar talentos” a la organización casi siempre es lo que una organización busca para optimizar los procesos dentro de ella, sin embargo, hay que tener en cuenta el *por qué* y el *para qué* hacerlo para así no confundir lo que es el talento con lo que es la competencia. El primer término, es definido según la Real Academia Española en su segunda acepción como la “Capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación” (RAE, 2001); mientras que competencia “Hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso dentro de un puesto de trabajo” (Alles, 2006).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Dicho proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Por lo tanto, es un proceso y su inicio es específicamente en el reclutamiento, en palabras de Alles (2006), Milkovich y Boudreau señalan que su importancia se deriva a que es un proceso de comunicación entre dos canales: *los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado.*

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

Así, Edgar Schein (1988), en palabras de Alles (2006) plantea que:

*“La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia”.* Así, se logran identificar nuevamente las dos perspectivas mencionadas anteriormente: *“la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y la del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de ésta”* (Alles, 2006).

La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida y forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Casado, 2003). Su éxito depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento: si se hace apropiadamente, será posible una selección exitosa, pero por otro lado si el reclutamiento es inadecuado se corre el riesgo de tomar una decisión inconveniente para la organización.

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

Pasos para un proceso de selección:

Alles (2006), establece los siguientes pasos para un proceso de selección:

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.
2. Solicitud de empleados o solicitud del personal.
3. Revisión del perfil del puesto.
4. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
5. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.
6. Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
7. Recepción de candidaturas o postulaciones.
8. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet.
9. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. Los objetivos de las entrevistas son: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
10. Evaluaciones específicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en cosas especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales.

11. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previstos se de identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
12. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
13. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.
14. Presentación de finalistas por parte del cliente interno.
15. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.
16. Presentación de la oferta por escrito.
17. Comunicación a los postulantes que quedaron afuera del proceso de selección.
18. Proceso de admisión.
19. Inducción.



PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

**2.4.3 Evaluación de Desempeño**

La Evaluación de Desempeño<sup>9</sup> es utilizada por las empresas para analizar el desempeño laboral de los trabajadores. Este puede ser definido como “*el comportamiento o conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales*”.

En este sentido, la evaluación de desempeño es un proceso continuo en donde la evaluación de la calidad del trabajador es vinculada con la responsabilidad institucional y el compromiso social. Para determinar la calidad del trabajo, es necesario tener en cuenta las condiciones de este y las condiciones personales de cada trabajador, en las cuales se debe profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar los problemas identificados de dichos trabajadores, los cuales requieren decisiones de gestión y/o capacitaciones.

Para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes. La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones. Sin embargo, se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir aumentos de salarios o desvinculaciones de colaboradores, pero las evaluaciones de desempeño tienen otras implicancias en la relación jefe-empleado y empresa-empleados.

---

<sup>9</sup> Evaluación de Desempeño, entendida por Salas, R. et al. (2012).

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

Alles (2000), sintetiza otras utilidades de las evaluaciones de desempeño:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Alles (2000) explica en base a lo expuesto por Edgar Schein que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, es decir, el grado de satisfacción que sus empleados tienen en relación con la tarea realizada.
- Las personas en su mayoría necesitan y esperan una retroalimentación; a partir de cómo hacen determinadas tareas pueden saber si deben modificar sus comportamientos.

Alles (2000) continúa exponiendo que se requiere abandonar todo enfoque punitivo de la evaluación del desempeño, para dirigirla hacia la integración coordinada y dinámica del binomio: evaluación del desempeño/educación permanente.

La evaluación del desempeño necesariamente tiene dos vertientes que se complementan: la evaluación interna o autoevaluación que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor, y la evaluación externa. Así, las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado.

Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; o sea las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que tener presente que en

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral.

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un estándar definido como norma, para determinar si es competente o aún no, al realizar una función laboral determinada.

Siempre se debe privilegiar la observación directa del desempeño del trabajador, ya que la fuente principal de evidencia es la actuación del individuo en circunstancias laborales o lo más parecido a ellas. Hay que garantizar que las técnicas y los procedimientos utilizados en la certificación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados para ese fin y siempre se debe tener en cuenta las percepciones de satisfacción de los usuarios de los servicios y otros resultados positivos intangibles.

La medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo, se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base a la norma. Son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, sobre la base de la

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

La Gestión por Competencias debe evaluar el desempeño con base en los objetivos establecidos, y medir los resultados de cada persona a fin de establecer el grado de contribución que cada una de ellas hace a la empresa. De ahí que una responsabilidad que no se debe pasar por alto es informar a los empleados sobre los estándares utilizados para ser evaluados en su desempeño y establecer mecanismos de retroalimentación que permitan monitorear su progreso.

#### **2.4.3.1 Evaluación de Desempeño por Competencias**

Alles (2000) por su parte expone que las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Es decir, si la compañía trabaja con un esquema de competencias, se evaluará en función de estas mismas. Las competencias para una empresa se fijan en su conjunto (competencias cardinales), y luego por área y nivel de posición, hasta cargos específicos (competencias específicas). En otras palabras, cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias, se debe realizar una evaluación de desempeño por competencias.

Evaluar las competencias implica un proceso con el que se acopia información sobre las competencias desarrolladas por el trabajador y son comparadas con el perfil de competencias requeridas por el puesto de trabajo, con la finalidad de formular acciones que ayuden a hacer ajustes. Grados, Beutelspacher y Castro (referenciados en Gil, 2007) explican que la evaluación por competencias tiene dos finalidades:

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

- Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos.

Gil (2007) además menciona que se pueden emplear diversas técnicas para la evaluación de competencias; la más adecuada será aquella que se apoye del comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, que es el lugar donde se percibirá la actuación real del ejercicio laboral y se podrán verificar los conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para los puestos; para tal efecto hace un compendio de las técnicas que pudieran ser útiles para los propósitos del desempeño laboral:

a. Por experiencia práctica:

- Lista de verificación.
- Sistemas de escalas para la observación.
- Incidentes críticos.
- Simulación y ejercicios prácticos.

b. Por Características y experiencias del evaluado:

- Test psicológico.
- Recogida de información biográfica.
- Entrevista de evaluación.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

- Portafolios<sup>10</sup>.
- c. Por Valoraciones del evaluado o de los miembros de la organización:
- Autoinforme sobre comportamientos.
  - Balance de competencias<sup>11</sup>.
  - Evaluación de 360°.

#### 2.4.4 Capacitación

Martínez y Martínez (2009), explican que en concreto la capacitación permite la ejecución coordinada de todas las acciones que lleva a cabo la empresa, y su misión fundamental es la gestión de los recursos humanos para procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado. El desempeño laboral, entendido como “El comportamiento de los trabajadores del punto de vista de sus aportes a la eficiencia productiva y el clima organizacional de la empresa” (Martínez, 2009) es el resultado de factores múltiples, donde la importancia de la capacitación yace en la solución de los problemas efectivos de la organización.

Desde esta perspectiva, la planificación de la capacitación se inicia desde el análisis de las necesidades de capacitación e involucra a los niveles jerárquicos de la empresa. Sus pasos se pueden definir en:

- i. Quiénes se van a capacitar.

---

<sup>10</sup> Carpeta en la que se recogen las experiencias formativas y profesionales de cada persona, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas en un tiempo determinado (Gil, 2007).

<sup>11</sup> Técnica de autoevaluación que permite tomar conciencia de sus propias competencias, motivaciones y compromisos para construir un proyecto de profesionalización según las necesidades del mercado laboral (Rodríguez, citado en Gil, 2007).

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

- ii. En qué se les va a capacitar.
- iii. Cómo se va a realizar la capacitación.
- iv. Cuánto va a costar el plan de capacitación.

En una visión más amplia, planificar la capacitación significa establecer pautas para llevar a cabo, en un espacio de tiempo determinado, un conjunto de acciones formativas, las cuales han sido seleccionadas a base de un análisis de las necesidades de capacitación, la oferta de servicios formativos y los recursos disponibles para realizar las acciones de capacitación. Sin embargo, se debe tener en cuenta:

1. La capacitación solo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, de forma particular, en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición al trabajo.
2. La capacitación es un medio eficaz, pero no el único, para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema de desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar otras soluciones.
3. El desempeño de los trabajadores puede encontrarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizaciones inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica. En tal caso, la capacitación no tendrá efectos. De forma inversa, la incompetencia puede ser la causa del desempeño laboral bajo, y en este caso, cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola.

El proceso para la elaboración de un programa de capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas (Chiavenato, 2002):

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Gestión por Competencias

1. Diagnóstico: Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras;
2. Diseño: Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas;
3. Implementación: Aplicación y conducción del programa de entrenamiento;
4. Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.

Este ciclo, compuesto de cuatro tiempos, es propuesto por la ISO 10015 y se lo puede representar como aparece en la figura.

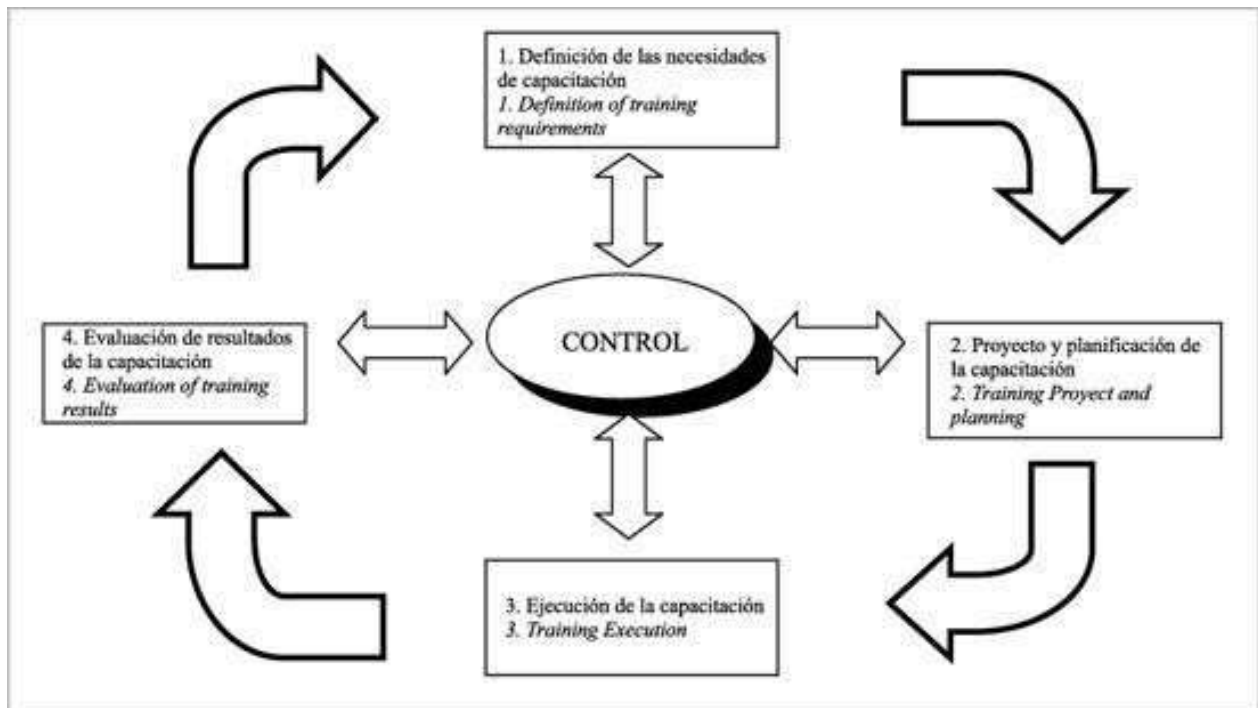


Figura 6: Ciclo de Capacitación (ISO 10015)

Antes de comenzar la capacitación, es necesaria realizar una evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.



## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Gestión por Competencias

Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo (Chiavenato, 2002).

Para hacer el levantamiento de las necesidades de formación, se deben analizar los problemas que están ocurriendo con mayor frecuencia y que estén obstruyendo el rendimiento de los trabajadores y obstaculizan el logro de calidad definidos por el servicio. Las necesidades de formación pueden plantearse teniendo en cuenta no sólo la etapa actual, también pueden ser diseñados de acuerdo con los objetivos que se desean lograr a mediano y largo plazo. Pueden considerarse indicadores de la necesidad de formación: la incorporación de nuevos métodos de construcción y técnicas, la utilización de nuevos componentes, equipos, herramientas y materiales, el incumplimiento de los plazos establecidos para una actividad, mientras que esto ocurra en las situaciones normales en el trabajo; observaciones de los errores y desperdicios; baja productividad de la mano de obra, la aparición o el aumento del número de accidentes en el trabajo, constante ausentismo, alta rotación de los trabajadores, entre otros (Holanda, 2003).

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Análisis y descripción de puestos

### 3. Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desea implantar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso al que deberá hacer frente – una vez definidas las competencias – es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que, a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Cuando se diseña un modelo de competencias para la organización se redacta una sola definición para cada competencia, y luego se asigna el grado de la misma según lo requiera el puesto de trabajo.

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la 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 contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de recursos humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, sin tener en cuenta el tamaño de la organización.

La información del análisis de puesto se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos:

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Compensaciones

PARTE I: MARCO TEÓRICO  
Análisis y descripción de puestos

- Evaluación de desempeño
- Desarrollo y planes de carrera.

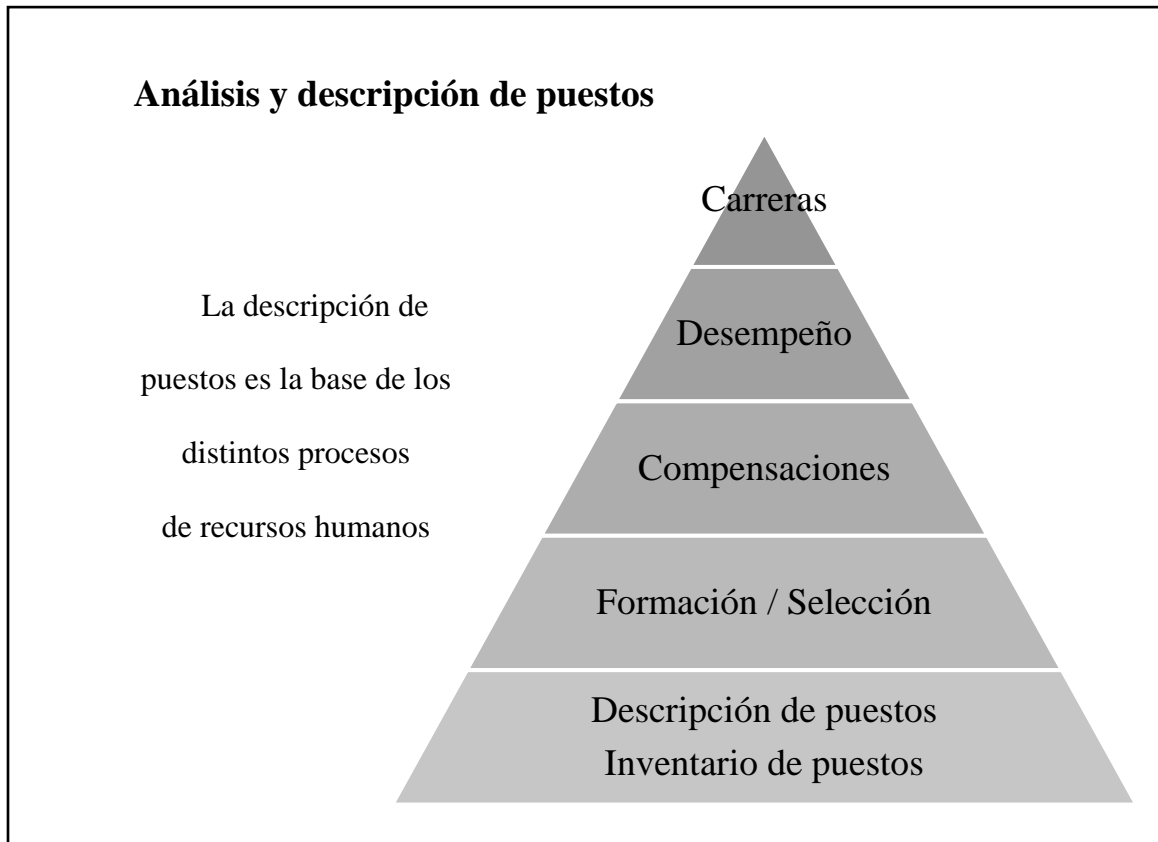


Figura 7: Análisis y descripción de puestos

Fuente: (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2011)

### 3.1 Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis de puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsqueda.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Análisis y descripción de puestos

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Maquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimientos de personalidad.

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

### **3.2 Métodos para reunir información**

- a) Observación directa: El entrevistador, observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que se observa, sin la participación del empleado. Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo, tareas de limpieza y de fábrica.
- b) Entrevista: Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso, estas pueden ser:
  - Entrevistas individuales con cada empleado.
  - Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
  - Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Análisis y descripción de puestos

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por que se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc.

- c) Cuestionarios: Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

### **3.3 Esquema de la descripción de puestos**

Se parte del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada, luego se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y que tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

- Según el nivel jerárquico: Alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermediarias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: Alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Análisis y descripción de puestos

- Por los resultados de la gestión a su cargo: De alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

Igualmente, es importante definir, antes de la recolección de información – y luego confirmarla durante el proceso de recolección – la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

En ocasiones esta relación no es muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los puestos.

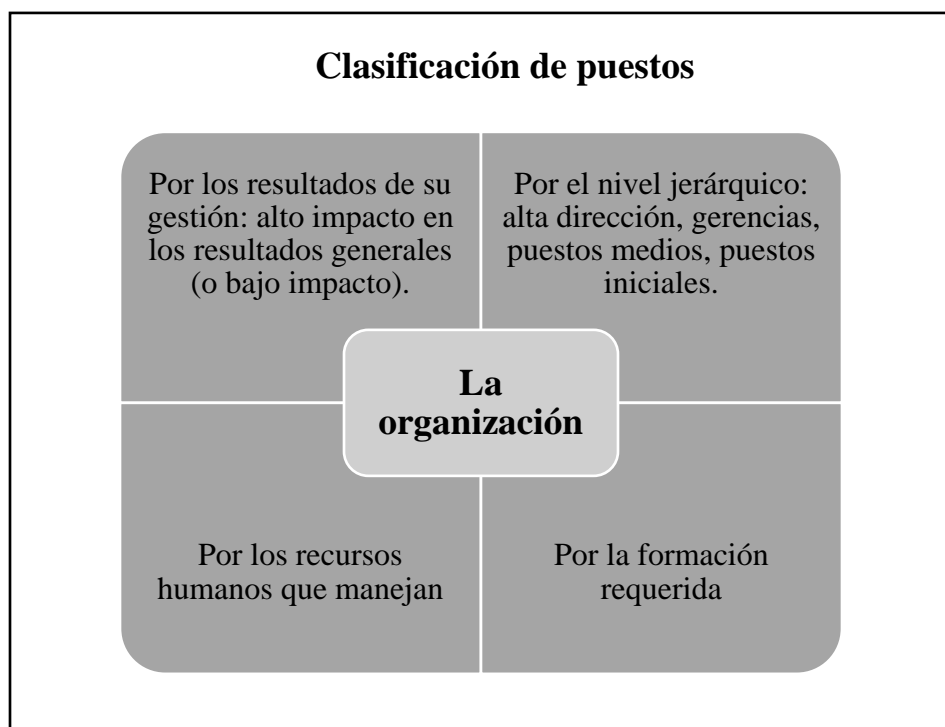


Figura 8: Clasificación de puestos de trabajo

Fuente: (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2011)

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Análisis y descripción de puestos

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planteamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente tal.

### **3.4 Cómo redactar las descripciones de puestos**

- *Identificación del puesto:* Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc. No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares.
- *Resumen del puesto:* consiste en una síntesis del puesto, el cual debe ser breve y detallar las actividades principales que se realizan en dicho puesto.
- *Relaciones:* Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:
  - Reporta a:
  - Supervisa a:
  - Trabaja con:
- *Responsabilidad y deberes:* Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Se recomienda ser conciso y breve pero aun así no debe omitir ninguna responsabilidad del puesto.

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Análisis y descripción de puestos

- *Autoridad:* En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.
- *Criterios de desempeño:* Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción de puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.
- *Condiciones de trabajo y ambiente:* Las condiciones ambientales son relevantes en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

### **3.5 Asignación de competencias a puestos**

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a diferentes puestos de trabajo.

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego se deberá considerar a qué área pertenece el puesto, de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de estas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar



## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Análisis y descripción de puestos

en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de esta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

En este punto es importante señalar que a un puesto se le asignan competencias, es decir, se define qué capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición. Por lo tanto, el documento con el que se trabaja para hacer la asignación de competencias a puestos es el *diccionario de competencias o catálogo de competencias*.

### **3.6 Beneficios de un buen programa de descripción de puestos**

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.

### **3.7 Perfil de Cargo**

Primero se analizará el significado del término *perfil*, que según el Diccionario de la lengua española perteneciente a la Real Academia, señala lo siguiente: “*contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella*”, y en sentido

## PARTE I: MARCO TEÓRICO

### Análisis y descripción de puestos

figurado, “*miramientos en la conducta o en el trato social*”. También señala una definición relacionada con la geometría: “*figura que representa un cuerpo cortado real o imaginariamente por un plano vertical*”.

Los perfiles de los puestos recogen, según el enfoque que se siga en la gestión de recursos humanos, los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que deberán reunir sus ocupantes para poder llevar a cabo con eficiencia, eficacia, seguridad y satisfacción las funciones, actividades y responsabilidades incluidas en el mismo.

Se puede decir, por tanto, que, al definir los *perfiles de exigencias* de los puestos de una empresa, en realidad se está definiendo una nómina cualitativa de la misma, entendida 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*” (Pereda y Berrocal, 2001).

Por este motivo, es de suma importancia para el éxito de la gestión de los recursos humanos elaborar los perfiles de exigencias de los puestos, ya que, si dichos perfiles no están correctamente elaborados, se pueden cometer ciertos errores. Por citar un ejemplo, al llevar a cabo un proceso de selección de personal, se buscarán y contratarán a personas con características diferentes a las que exige el puesto que van a ocupar; o bien, los programas de formación del personal, y las acciones formativas que se lleven a cabo, por muy eficaces que sean, se centrarán en aspectos que podrían no ser aplicables al trabajo de la persona; es decir, tanto los comportamientos como los conocimientos adquiridos serían poco transferibles, al no formar parte de las exigencias del puesto.

## **PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN**

PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN  
Antecedentes Generales

**1. Antecedentes Generales**

Razón Social : Ilustre Municipalidad de Hualqui

Dirección : Calle Freire 351, Hualqui, Chile.

RUT : 69.150.600-2

Alcalde : Ricardo Fuentes Palma

Administrador Municipal : Yilda Fernández Fernández

Sitio web : [www.munihualqui.cl](http://www.munihualqui.cl)

La Municipalidad de Hualqui es una corporación destinada a desarrollar una adecuada estrategia de planificación de proyectos, planes y programas orientados a satisfacer las necesidades de infraestructura básica, desarrollo económico, social y cultural tendientes a proporcionándoles a los vecinos una mejor calidad de vida, respetando la vocación comercial, industrial y de servicios que la ha caracterizado a largo de su existencia, incluyendo a la vez otras áreas que se desarrollaran con el continuo cambio que nos ofrece las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Para dar cumplimiento al mandato constitucional de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, los municipios cuentan con dos grandes grupos de funciones: las privativas y las compartidas. Para su desarrollo no requiere autorización previa o delegación de ningún ministerio o servicio que tenga competencia sobre la materia.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Directrices Estratégicas

Las funciones privativas son aquellas que sólo pueden ser cumplidas y desarrolladas por la municipalidad, conforme a las leyes y a las normas técnicas de carácter general que dicten los ministerios cuando corresponda.

Las funciones compartidas son aquellas que ejercen los municipios directamente o con otros órganos de la Administración del Estado.

## **2. Directrices Estratégicas**

Toda gestión y planificación estratégica realizada por la Ilustre Municipalidad de Hualqui se inicia y se guía a partir de la definición institucional de la visión, misión y valores de la comuna. Estas directrices son definidas por la institución y se encuentran dentro del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la comuna, correspondiente al periodo 2016 – 2020.

Los valores comunales y organizacionales son extraídos del PLADECO anteriormente mencionados. En cuanto a misión y visión organizacional, se encuentran establecidas en la página web de la institución, por el Alcalde de la comuna.

Es importantes mencionarlas y definir las debido a que, como se menciona anteriormente, toda gestión realizada dentro y por la institución debe guiarse y responder a estas directrices, incluido el presente proyecto de estudio.

### **2.1 Visión**

*Lograr constituir una mejor calidad de vida para las personas y habitantes de la comuna, enfrentando nuevos desafíos, escuchando siempre a la comunidad, dando respuestas*

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Directrices Estratégicas

*eficientes contribuyendo en el desarrollo económico y social, haciendo de nuestros sectores lugares más modernos y amables, siendo reconocidos como una comunidad respetuosa y tranquila para vivir.*

### **2.2 Valores**

1. **RESPECTO:** Respetar a los demás seres vivos (personas, animales, instituciones y entorno natural) en su individualidad y particularidad como principio de vida, para lograr armonía y paz en la comuna.
2. **RESPONSABILIDAD:** Responsabilidad frente a la vida, al trabajo, a las empresas e instituciones; corresponde a la conducta consciente de las personas y de las empresas frente a sus acciones y decisiones, asumiendo efectivamente las consecuencias de sus actos, cumpliendo con los compromisos asumidos.
3. **TOLERANCIA:** Tolerancia a las diferencias de costumbres, culturas, preferencias, ideas, características físicas y psicológicas, estilos y formas de vida. Tolerancia al otro que piensa, siente y vive diferente, aceptando su esencia como persona individual.
4. **EQUIDAD:** Equidad como valor fundamental para el crecimiento de la comuna, logrando un desarrollo tanto de las zonas urbanas como rurales, otorgando apoyo equitativo a todas las áreas de desarrollo productivo de la comuna (agricultura, ganadería, apicultura, etc). Equidad en la entrega de beneficios, aportes y ayudas, otorgando oportunidades igualitarias para todas las personas independientes de su nivel socioeconómico, cultural y social, y de acuerdo a sus necesidades.
5. **IDENTIDAD:** Identidad local de la comuna, la que debe reflejar la idiosincrasia de la cultura de Hualqui, mostrando sus riquezas, recursos costumbres, valores y diferencias

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Directrices Estratégicas

culturales, a través de símbolos, leyendas, historias, señalética, vestuario y comida típica de la zona.

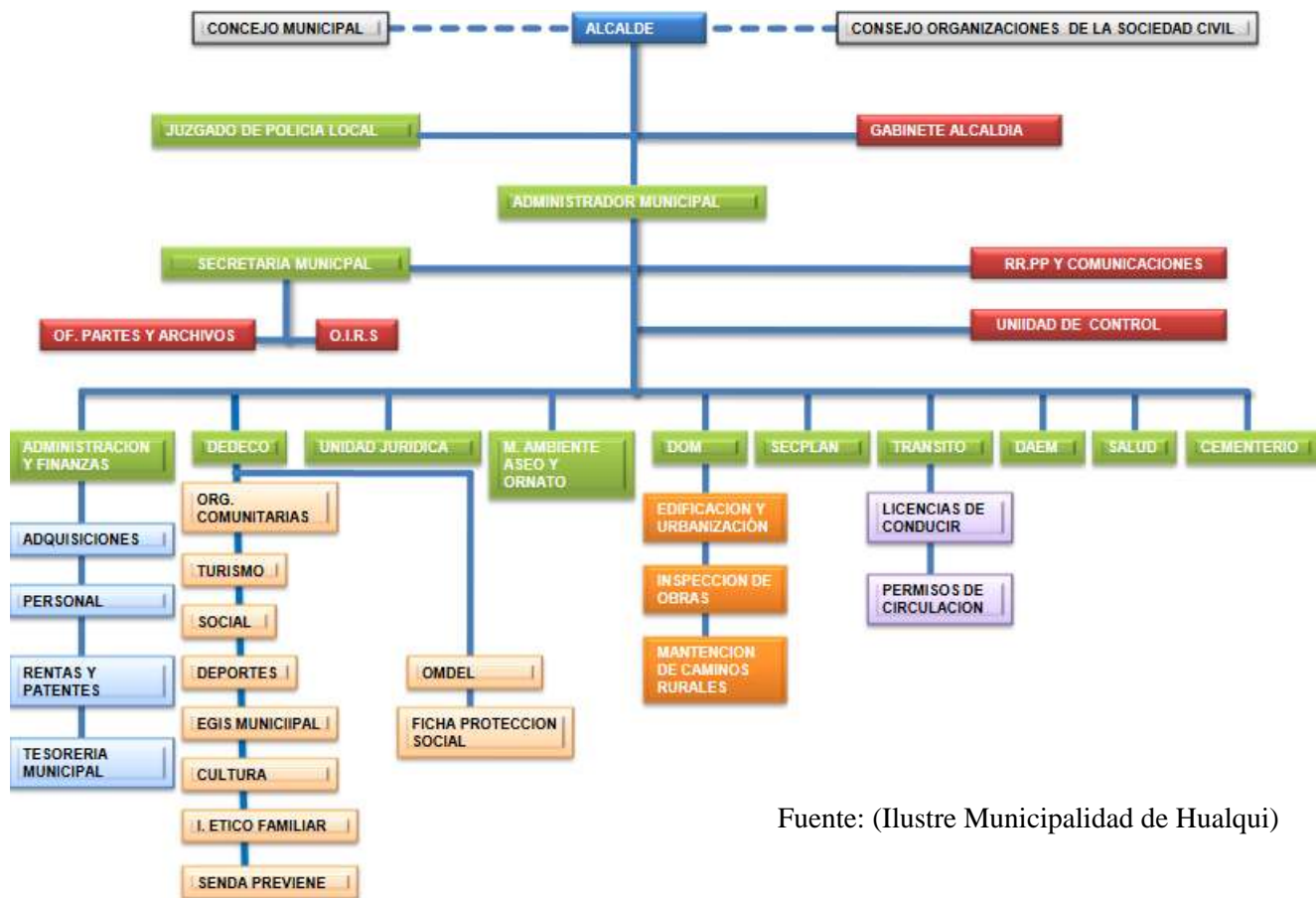
6. INCLUSIÓN: Inclusión como enfoque de vida, donde todas las personas, independiente de sus condiciones, características y particularidades propias deben tener la oportunidad de convivir en armonía con su entorno social y físico.

### **2.3 Misión**

*Nuestra Misión es desarrollar una gestión, eficiente, eficaz y oportuna, con estándares de calidad tratando todos los ámbitos de interés de la comuna, logrando un desarrollo en áreas, tales como avances en materia social, económica, cultural, educativa y deportiva, aumentando su crecimiento, impulsando el nivel de vida de sus habitantes, promoviendo un desarrollo rural y urbano de acuerdo al estilo de vida tradicional y esencia ancestral Hualquina, teniendo como principal interés, el resguardo de la belleza de esta tierra.*

PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN  
Organigrama

3. Organigrama



Fuente: (Ilustre Municipalidad de Hualqui)

Figura 9: Organigrama Ilustre Municipalidad de Hualqui



PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN  
Departamentos y Direcciones

**4. Departamentos y Direcciones**

La Ilustre Municipalidad de Hualqui se encuentra constituido por seis departamentos y una dirección, los cuales son:

*Departamento de Administración y Finanzas:*

Las Funciones de la Dirección de Administración y Finanzas, de acuerdo a la Ley son:

- Asesorar al Alcalde en la administración del personal de la Municipalidad.
- Asesorar al Alcalde en la administración financiera de los bienes municipales.
- Informar trimestralmente al Concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados, desglosando las cuentas por pagar por el municipio.
- Mantener un registro mensual sobre el desglose de los gastos del municipio.

*Departamento de Control*

El objetivo de este departamento es apoyar la gestión municipal para el logro de una administración más eficiente y un mejor resguardo del patrimonio institucional.

*Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)*

Esta dirección tiene como objetivo “promover el desarrollo comunitario”, lo que se lleva a cabo a través del cumplimiento de funciones que se encuentran establecidas en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

#### *Departamento de Tránsito y Transporte Público*

Tiene como objetivo el servir a la comunidad en el otorgamiento de licencias de conducir, permisos de circulación, instalación y mantención de señalizaciones de tránsito.

#### *Departamento de Salud*

Este departamento tiene como misión entregar Atención Primaria de Salud a la población beneficiaria de los establecimientos dependientes del municipio, con énfasis en acciones de promoción, fomento y protección de la salud.

#### *Departamento de Educación (DAEM)*

Tiene como objetivo entregar una educación de calidad en concordancia con las demandas de los hualquinos y el desarrollo comunal, regional y nacional, en el marco de un proceso democrático de participación.

#### *Dirección de Obras Municipales (DOM)*

Tiene por objetivo procurar el desarrollo urbano de la comuna y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan las edificaciones en el territorio comunal.

Cada una de estas unidades u órganos internos cuenta con sus propias estructuras orgánicas, funciones, facultades y atribuciones. Sin embargo, estas no serán definidas y

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

descritas detalladamente en el presente estudio, sino que nos enfocaremos y acotaremos este análisis únicamente a los siguientes departamentos y direcciones:

- Dirección de Desarrollo Comunitario.
- Departamento de Tránsito.

#### **4.1 Dirección de Desarrollo Comunitario - DIDECO**

El principal propósito de DIDECO es liderar y proporcionar estrategias que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de la población comunal de Hualqui, en especial aquellas familias que pertenecen a los sectores más vulnerables y de menores ingresos, sus principales funciones son las siguientes:

- a. Asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- b. Prestar asesoría técnica a las agrupaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización y promover su efectiva participación en el Municipio.
- c. Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turístico.
- d. Dar cumplimiento, a través de su acción, al rol social de la Municipalidad, a sus objetivos sociales generales y a los programas de desarrollo social comunal.
- e. Promover la formación, funcionamiento y coordinación de organizaciones comunitarias, prestándole asistencia técnica.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

- f. Colaborar con el desarrollo de actividades de orden general en la Municipalidad o de otras entidades públicas o privadas, ya sean estas de orden cívico, culturales u otras, planeadas anticipadamente o que surjan de manera imprevista.
- g. Medir la eficacia en las labores del personal de su unidad.
- h. Participar, según corresponda, en la aplicación de planes, programas y proyectos sobre la materia que deban desarrollar otras entidades públicas y privadas de la Comuna.
- i. Administrar y ejecutar los programas sociales básicos y los proyectos derivados de estos y considerados en el área social del Plan Comunal de Desarrollo, tales como el fomento y organización de la comunidad, la acción social, la asistencia social y la capacitación social.
- j. Detectar y evaluar las aspiraciones y necesidades de la comunidad y encauzar su satisfacción y solución, a través de la formulación de políticas sociales.
- k. Mantenerse informado de la realidad social de la comuna, y a su vez, informar de esta al alcalde, a los organismos relacionados con esta materia y al concejo.
- l. Prestar asistencia social paliativa a los casos de emergencia calificados.
- m. Mantener información actualizada de las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales.
- n. Proponer planes de capacitación para dirigentes comunitarios y funcionarios municipales respecto de materias que digan relación con los planes sociales de gobierno y del municipio.
- o. Mantenerse informado de la realidad social de la comuna.
- p. Otras funciones que la ley señale o que la autoridad superior le asigne.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

#### Gestión DIDECO

DIDECO trabaja con la tramitación y entrega de ciertos beneficios dirigidos a la población general de la comuna de Hualqui. Dichos beneficios tienen relación con becas, pensiones, entre otros.

Otros programas de DIDECO son los relacionados con organizaciones comunitarias, en donde se entrega asesoría y capacitación a dirigentes de organizaciones funcionales y territoriales de la comuna. También existen otros, relacionadas con adultos mayores, que consiste en la asesoría y coordinación de diversas actividades.

También existen aquellas relacionadas con mujeres, en la que se trabaja activamente con 36 talleres laborales urbanos y rurales de la comuna entregando asesoría y capacitación.

Además, existe el apoyo a las personas con capacidades diferentes, el que consiste en la asesoría y postulación a las ayudas técnicas a través de SENADIS y apoyo a las organizaciones funcionales.

Las oficinas dependientes y pertenecientes a DIDECO son:

#### 1. *Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación del Consumo de Alcohol y Drogas (SENDA)*

El Programa “SENDA PREVIENE en la Comunidad”, trabaja en diversos ámbitos preventivos, siendo en los Establecimientos Educacionales focalizados donde se desarrolla la mayor parte de la oferta programática del servicio, con implementación del “Continuo Preventivo”, talleres, capacitaciones y ferias preventivas, entre otras acciones, buscando instalar una cultura preventiva del consumo de alcohol y otras drogas en las comunidades educativas.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

En los sectores se trabaja con JJVV y MIPE fortaleciendo una cultura organizacional de prevención del consumo de drogas y alcohol. Con las redes se busca realizar iniciativas de integración social (ferias laborales), derivación a tratamiento del consumo de alcohol y otras drogas (PROSAIN).

Además, SENDA-PREVIENE participa en el Consejo Comunal de Seguridad Pública, trabaja en la “Mesa Promoción de la Salud” y “Red de Infancia y Adolescencia” conformada por diversos departamentos, oficinas y establecimientos educacionales, Buscando fortalecer factores que protegen a nuestros niños, niñas y adolescentes.

#### *2. Oficina de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia (OPD)*

Oficina de Protección de Derechos de la Infancia y Adolescencia de la I. Municipalidad de Hualqui, financiada por el Servicio Nacional de Menores (SENAME) que difunden y protegen los derechos de la población infanto-juvenil de la comuna de Hualqui.

Sus principales funciones son:

- Proteger y promover los derechos de los niños, niñas y adolescentes hualquinos(as).
- Generar redes de apoyo con otros programas gubernamentales, instituciones comunales, escuelas y colegios, Centro de Salud Familiar y otros.
- Realizar campañas, talleres y actividades que potencien los roles parentales, además de erradicar de nuestra cultura el maltrato y abuso infanto-juvenil.
- Brindar orientación y asesoría de forma social, psicológica y jurídica a las familias hualquinas.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

- Trabajar conjunto al municipio actividades que generen un cambio positivo para la infancia y juventud comunal.

#### 3. *Entidad Patrocinante Municipal (Ex EGIS<sup>12</sup> Municipal)*

Oficina a cargo de acercar beneficios entregados por MINVU<sup>13</sup> a familias de la comuna de Hualqui, destacando subsidios de adquisición de vivienda nuevas a través de comités habitacionales, y subsidios de mejoramiento a la vivienda, a través de proyectos de mejoramientos regulares como acondicionamiento térmicos, colector solar, ampliación y proyectos especiales como cambio techumbre asbesto, cemento y xilófagos. A su vez, entrega, a las familias Hualquinas, orientaciones de los distintos subsidios que ofrece MINVU, arriendo de sectores medios.

#### 4. *Registro Social de Hogares*

Consiste en una moderna base de datos que reemplazó a la Ficha de Protección Social, construida por datos aportados por el hogar y las bases de datos que posee el Estado entre las que se cuenta información del Servicio de Impuestos Internos (SII), Registro Civil, Administradora del Fondo de Cesantía (AFC), Instituto de Previsión Social (IPS), Superintendencia de Salud y Ministerio de Educación entre otros. A contar del 2016, toda persona con Ficha de Protección Social y puntaje vigente paso a formar parte de Registro Social de Hogares.

---

<sup>12</sup> Entidad de Gestión Inmobiliaria Social.

<sup>13</sup> Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

En esta oficina también se realizan los procesos de postulación para los siguientes programas sociales que imparte el estado:

- Subsidio Único Familiar (SUF).
- Subsidio al consumo de Agua Potable Urbano (SAP).
- Subsidio de Agua Potable Rural Localidades de Quilacoya, Unihue y Talcamávida (SAPR).

#### 5. Oficina de Desarrollo Económico Local (OMDEL)

Esta oficina está orientada hacia el apoyo al desarrollo económico de la comuna en el sector de la pequeña y mediana empresa, orientando, capacitando e impulsando los servicios ya existentes y las nuevas ideas emprendedoras.

Oficinas dependientes de OMDEL:

- Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL): Canaliza la oferta laboral de empresas a los trabajadores locales, mantiene el registro de la bolsa Nacional de Empleo y el registro de cesantes.
- Organismo Técnico Ejecutor de Capacitación (OTEC): Unidad destinada a proveer, facilitar y articular las oportunidades de capacitación.
- Programa de Desarrollo Local (PRODESAL): Es un instrumento que INDAP<sup>14</sup> pone a disposición de las familias de los pequeños productores agrícolas y campesinos de menores recursos y se ejecutan a través de la Ilustre Municipalidad de Hualqui.

---

<sup>14</sup> Instituto de Desarrollo Agropecuario, servicio dependiente del Ministerio de Agricultura.



## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

- Programa Jefas de Hogar: Su objetivo es contribuir a la inserción y permanencia en el mercado del trabajo remunerado de las mujeres jefas de hogar, a través del desarrollo de capacidades, habilidades y competencias que mejoren sus condiciones de empleabilidad, junto a la promoción de procesos de intermediación laboral a nivel local, que sean pertinentes y participativos. El programa se ejecuta en dos líneas de acción, línea independiente dirigida a mujeres jefas de hogar que tienen un emprendimiento en funcionamiento y línea dependiente dirigido a mujeres cesantes o que buscan empleo por primera vez.

#### *6. Oficina Adulto Mayor*

Su principal objetivo es generar instancias para mejorar la calidad de vida de las personas adultas mayores que viven en la comuna, a través del desarrollo de actividades que estén de acuerdo a las capacidades e intereses del mencionado grupo etario.

#### *7. Oficina de Discapacidad*

El principal programa de esta oficina es el llamado Programa Social de Apoyo a la Inclusión, el cual está destinado para personas en situación de discapacidad, cuidadores y sus familias de la comuna de Hualqui, con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades, accesibilidad universal e inclusión social; a través de la ejecución de acciones y actividades en pro de una mejor calidad de vida y participación social.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

#### 8. Unidad de Comunicaciones

Su misión principal es mantener informada a la ciudadanía sobre los acontecimientos, actividades, programas y otros, que sean de interés de la comunidad.

Entre sus otras funciones se encuentran:

- Registro fotográfico y audiovisual de todos los eventos municipales.
- Preparar publicaciones y material audiovisual informando a la comunidad del quehacer municipal, orientando y educando sobre temas de interés local.
- Diseñar, elaborar y desarrollar acciones para fortalecer y desarrollar flujos de información y comunicación continua hacia la ciudadanía.
- Proponer acciones comunicacionales en diversas materias de interés, especialmente las relacionadas con la imagen institucional de la Municipalidad.
- Programar y supervisar la edición revistas, periódicos y/o boletines de la administración comunal.
- Administradores de diversas plataformas digitales del municipio, página web, fanpage, instagram y twitter.
- Promover a la ciudad y sus instalaciones, en el circuito de realización de eventos de gran envergadura, ya sea por su convocatoria, impacto mediático, o trascendencia local y/o nacional.
- Colaborar en la elaboración de las campañas de difusión y educación que implementen otras unidades de la Municipalidad.
- Asesorar sobre la mejora para la comunicación interna en la organización.
- Supervisar que la ejecución de los eventos realizados por la municipalidad sea coincidente con la imagen que se desea proyectar hacia la ciudadanía.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

#### **4.2 Departamento de Tránsito y Transporte Público**

El Departamento de Tránsito y Transporte Público, es una Unidad Asesora y Operativa que tiene por objeto servir a la comunidad en el otorgamiento de licencias de conducir, permisos de circulación, instalación y mantención de señalizaciones de tránsito, optimización de los recursos para mejorar la utilización de las vías públicas y la seguridad de peatones, proponer las medidas conducentes a su mejoramiento y aplicar las normas de la Ley N°18.290, Ley de Tránsito, sus modificaciones posteriores y toda otra norma legal y reglamentaria, relacionadas con las materias de tránsito y transporte público.

Las funciones específicas de este departamento son:

- a. Aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna.
- b. Estudiar y proponer medidas de regulación y mejoramiento de los sistemas de tránsito de la comuna.
- c. Planificar, ejecutar y controlar programas de mantención de señalización de tránsito, realizando estudios y detección de sectores que deben ser señalizados en cuanto a signos, semáforos, demarcaciones de pavimentos y otras relacionadas con la viabilidad.
- d. Determinar el sentido de la circulas de los vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes.
- e. Otorgar y renovar los permisos de circulación y licencias de conducir, calculando sus valores de acuerdo a la legalidad vigente, proponiendo a la autoridad alcaldicia programas y medidas destinadas a mejora este servicio.

## PARTE II: DESCRIPCIÓN INSTITUCIÓN

### Departamentos y Direcciones

- f. Fiscalizar el cumplimiento de la Ley de Tránsito N° 18.290<sup>15</sup> y la Ley N° 19.495<sup>16</sup>, además de las normas del Manual de Tránsito y Transporte Público, en el ámbito de su competencia.
- g. Velar por la instalación, mantención y retiro de las señales de tránsito que corresponda.
- h. Preparar informes técnicos a solicitud de las autoridades correspondientes, relacionadas con la locomoción colectiva para autorizar recorridos y terminales.
- i. Mantener registros actualizados de las materias de su competencia.
- j. Supervisar la labor de las Secciones de Permisos de Circulación y Licencias de Conducir.
- k. Otras funciones que la ley, o que la autoridad superior le asigne.

Este departamento está formado por tres secciones:

- Sección permisos de circulación: Tiene por objetivo proporcionar un servicio ágil en el otorgamiento o renovación de los permisos de circulación, en la comuna.
- Sección licencias de conducir: Tiene por objetivo el otorgamiento de las licencias de conducir, de acuerdo a la normativa vigente, y en forma eficiente y eficaz.
- Sección de señalización de tránsito: Tiene por funciones señalar adecuadamente las vías públicas, verificar e inspeccionar la señalización de tránsito y demarcaciones en la vía pública y fiscalizar el normal funcionamiento de los semáforos existentes en la comuna.

---

<sup>15</sup> Ley de Tránsito. Ministerio de Justicia de Chile.

<sup>16</sup> Modifica la Ley N° 18.290, Ley de Tránsito, en lo relativo a la obtención de licencias de conducir. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones; Subsecretaría de Transportes.

## **PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA  
Problema de Investigación

**1. Problema de Investigación**

El éxito o fracaso de una organización radica en un importante grado en las personas de la misma. Ya desde hace varias décadas se considera el capital humano como una fuente de ventaja competitiva esencial.

Las personas, son la base fundamental de los procesos de cambio, innovación y aprendizaje que, a largo plazo, son vitales para la supervivencia y el éxito de cualquier organización.

Por lo tanto, debido a este carácter estratégico de las personas, las organizaciones deberán prestar una atención preferente a las prácticas que utilizan en recursos humanos para atraer a los trabajadores más adecuados a sus necesidades, y establecer qué competencias requieren y en qué grado.

## PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### Objetivos

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Elaborar los perfiles de cargo en base a competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la Dirección de Desarrollo Comunitario y del Departamento de Tránsito y Transporte Público de la Ilustre Municipalidad de Hualqui.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el concepto de gestión por competencias.
- Analizar el concepto de perfil de cargo.
- Examinar cada puesto de trabajo de la Dirección de Desarrollo Comunitario y del Departamento de Tránsito y Transporte Público en base a sus funciones y deberes según cual sea el cargo.
- Identificar las competencias que se debe poseer en cada uno de los puestos dentro de la Dirección de Desarrollo Comunitario y del Departamento de Tránsito.
- Diseñar los perfiles de cargo de acuerdo a las competencias identificadas, de tipo genérica y específica.

### PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Justificación

#### **3. Justificación**

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad son sus trabajadores, es así como la gestión por competencias ha tomado una relevante importancia para las organizaciones. Estas ya no buscan solo el conocimiento en sus trabajadores, sino que además se requiere de habilidades, aptitudes y destrezas que aporten valor para las organizaciones. Por lo tanto, es fundamental conocer la importancia de las competencias laborales y de qué manera benefician tanto a los trabajadores como a las organizaciones.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades de los trabajadores puedan ser aprovechadas de mejor forma, ya que, la formación y certificación de las competencias apoyan la empleabilidad de éstos.

En cuanto a la empresa, la formación por competencias puede generar una ventaja competitiva mediante la productividad y la gestión de recursos humanos.

Conocer los aspectos básicos de las competencias laborales sirve tanto a empresas en busca de personal como a personas en busca de empleo.

Sumado a esto, es de igual importancia que las organizaciones cuenten con el personal idóneo para cada puesto de trabajo, por lo que es de suma importancia establecer cada uno de los perfiles de cargos existentes en cualquier organización.

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio es entregar las herramientas necesarias a la Ilustre Municipalidad de Hualqui para que cuente con una mejor gestión de su capital humano, lo que le permitirá convertirse en una entidad competente, con profesionales de calidad y aptos para desempeñarse en cada uno de los cargos que existen en esta entidad.



### PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Viabilidad

#### **4. Viabilidad**

El proyecto de estudio presentado en este documento es viable de realizar, ya que, se cuenta con todos los recursos necesarios:

- Lo primordial, se cuenta con la aprobación y autorización de la Administradora Municipal y de los directores de la Dirección de Desarrollo Comunitario y del Departamento de Tránsito y Transporte Público de la Ilustre Municipalidad de Hualqui.
- Los recursos financieros que se utilizarán, tales como impresiones, fotocopias, transportes, costos de comunicaciones (telefónicos e internet), serán costeados en su totalidad por quienes realizan el proyecto en cuestión.
- Los recursos materiales no serán un problema debido a que se cuentan con estos recursos y son de fácil acceso para quienes realizarán el proyecto.
- Los recursos temporales que se pretenden utilizar en la elaboración de este proyecto ya han sido considerados y planificados por quienes están involucrados en la realización de este estudio.
- En lo pertinente a cuestiones de ética y moral los datos recopilados en dicha institución serán tratados de manera confidencial y solo serán utilizados para fines del presente estudio.

PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA  
Metodología de Investigación

## **5. Metodología de Investigación**

### **5.1 Tipo de Investigación**

Este estudio se llevará a cabo mediante un estudio de tipo Descriptivo realizado a la Ilustre Municipalidad de Hualqui, específicamente a la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) y al Departamento de Tránsito y Transporte Público, a través del cual se pretende describir la situación existente dentro de la organización seleccionada para el desarrollo del estudio.

### **5.2 Diseño de Investigación**

En el presente estudio se utilizará un diseño No Experimental, ya que, mediante la realización de este no se manipularán deliberadamente los datos ni el comportamiento de los participantes. Dichos datos se observarán tal y como están, en su contexto natural, para luego ser analizados.

Dentro de la clasificación de diseño no experimental, se realizará un estudio de tipo transversal, ya que, el estudio abarcará un solo momento, en un tiempo único. El propósito es describir variables en un momento dado.

PARTE III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA  
Metodología de Investigación

**5.3 Selección de muestra y recolección de datos**

La muestra corresponde a todos aquellos trabajadores pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) y al Departamento de Tránsito y Transporte Público.

La recolección de datos se realizará mediante la técnica que consiste en llevar a cabo encuestas y entrevistas, las cuales se aplicarán solo a la muestra de la población de estudio.

Los instrumentos de recolección de información a utilizar serán el cuestionario y la planilla de recolección de datos. El cuestionario consistirá en un conjunto de preguntas con respecto a las variables que se pretenden medir, constará de preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de evaluar las variables definidas en el estudio. La planilla de recolección de datos permitirá facilitar la recopilación de los datos.

## **PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

## PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN Competencias Genéricas

### 1. Competencias Genéricas

Con respecto al análisis realizado y las directrices estratégicas de la Ilustre Municipalidad de Hualqui anteriormente mencionadas (título 2), principalmente a los Valores (2.2) se sugieren las siguientes competencias generales o cardinales que todo personal o trabajador de la institución deberá poseer. Estas competencias deben, además, ser contempladas en todos los subsistemas de *Gestión de Recursos Humanos* o *Gestión de Capital Humano*.

Es importante mencionar, que en el presente estudio se basará en la metodología de clasificación de competencias utilizada por la autora Martha Alles (título 0), la cual menciona, además, que *los valores pueden convertirse o coincidir con las competencias generales o cardinales*<sup>17</sup>.

Por consiguiente, las Competencias Genéricas para la Ilustre institución y sus respectivas definiciones son:

#### *Compromiso*

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido 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 sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

---

<sup>17</sup> Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario, 2002.

## PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### Competencias Genéricas

#### *Autocontrol*

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.

#### *Justicia*

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Como se mencionó anteriormente en el marco de teórico del presente estudio (título 0) y, basada en la clasificación de Martha Alles, estas competencias genéricas no se desglosan en grados o niveles, por lo que son una condición mínima que debe cumplir todo personal de esta institución.

Estas competencias genéricas se desprenden de los valores institucionales que posee la Municipalidad de Hualqui.

La competencia *Compromiso* responde al valor de *Responsabilidad*.

En cuanto al *Autocontrol*, esta competencia responde a dos valores institucionales. Estos son la *Tolerancia* y el *Respeto*.

Por último, la competencia genérica mencionada como *Justicia*, está unida al valor de *Equidad*.

## PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### Competencias Específicas

## 2. Competencias Específicas

Para identificar las competencias específicas necesarias en cada puesto de trabajo analizado se procede a analizar el Diccionario de Competencias de Martha Alles (2002), del cual se extrae una lista de las posibles competencias requeridas en cada puesto de trabajo a analizar (ver Anexo 1: Diccionario de Competencias). Estas competencias corresponden a los niveles ejecutivos y niveles intermedios, de acuerdo a la clasificación establecida por la autora.

A partir de las competencias extraídas, se realiza un cuestionario (ver Anexo 2: Cuestionario) para que sean los propios ocupantes de los puestos de trabajo quienes establezcan cuáles son las competencias específicas necesarias para desarrollar sus funciones de una manera óptima.

A continuación, se detalla la lista de las competencias seleccionadas:

- Pensamiento analítico
- Desarrollo de las relaciones
- Confianza en sí mismo
- Flexibilidad
- Trabajo en Equipo
- Tolerancia a la presión
- Responsabilidad
- Productividad
- Liderazgo
- Comunicación
- Iniciativa

**PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**  
**Competencias Específicas**

- Perseverancia
- Adaptabilidad al cambio
- Calidad del Trabajo
- Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- Innovación
- Capacidad de entender a los demás
- Capacidad para aprender
- Relaciones públicas
- Temple

Las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y sus correspondientes grados, se encuentra detallados a continuación, en la sección Perfiles de Cargo.



## PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### Perfiles de Cargo

### **3. Perfiles de Cargo**

La metodología utilizada para crear el diseño de los perfiles de cargo es la siguiente:

El primer paso que se realizó para poder crear el Diseño de Perfil de Cargos por Competencias para la Dirección de Desarrollo Comunitario y el Departamento de Tránsito y Transporte Público, fue crear un cuestionario para aplicar a cada funcionario, con el cual se pretende conocer las principales funciones, actividad y/o responsabilidades de cada cargo junto con identificar cuáles son los requisitos necesarios para acceder al cargo, ya sean estos de experiencia y/o formación académica. Realizar este paso es necesario debido a que la Municipalidad de Hualqui no cuenta con descripciones de cargo anteriores.

Además de recolectar las descripciones de cargos de cada funcionario presente en la dirección y departamento mencionados, se procede a elaborar un Diccionario de Competencias, el cual cuenta con 20 competencias específicas. Este diccionario se incluye en el cuestionario aplicado, dentro del cual los funcionarios debieron responder las cinco competencias que consideran más necesarias para realizar sus funciones de forma óptima.

Luego de aplicados los cuestionarios, se procedió a extraer la información presente en ellos para posteriormente diseñar los perfiles de cargo para cada uno de los puestos analizados. Los grados de cada competencia se establecen de acuerdo a las funciones desarrolladas en cada cargo.

Con los perfiles elaborados, se agenda una reunión con los directores de cada unidad, en la cual se presenta el diseño propuesto y la justificación de cada competencia seleccionada en base a la descripción de cargos. Finalmente, por medio de esta reunión, se valida el diseño propuesto.

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

**3.1 Dirección de Desarrollo Comunitario**

Perfil de Cargo por Competencias				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
Nombre	Director DIDECO			
Supervisor Directo	Alcalde Municipal			
Subordinados	Dirección de Desarrollo Comunal.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
Principales funciones				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar, planificar y elaborar estrategias de acción para realizar labores a nivel comunal y municipal.</li> <li>✓ Asesorar al alcalde de la comuna en temas propios de la Dirección de Desarrollo Comunitario.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario. Carreras afines al cargo.				
Experiencia: Experiencia en sector público.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
Competencias Genéricas				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
Competencias Específicas	Grados			
	A	B	C	D
Comunicación	X			
Calidad del trabajo	X			
Trabajo en equipo	X			
Liderazgo	X			
Iniciativa	X			

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Nombre</b>	Secretaria DIDECO				
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO				
<b>Subordinados</b>	No tiene.				
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Principales funciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar labores administrativas relacionadas con el Dirección de Desarrollo Comunitario.</li> <li>✓ Servir de apoyo al Director en la elaboración de documentos como Oficios, Ordinarios, Memos, Cartas u otros.</li> <li>✓ Realizar, recepcionar y derivar llamadas telefónicas.</li> <li>✓ Atención de público en general.</li> </ul>					
<b>REQUISITOS</b>					
Formación Académica: Título técnico de secretariado, administración o afines. Conocimiento de computación, Microsoft Office y correo electrónico.					
Experiencia: No solicitada.					
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).					
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
<b>Competencias Genéricas</b>					
Compromiso					
Autocontrol					
Justicia					
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Grados</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Confianza en sí mismo			X		
Capacidad de entender a los demás			X		
Responsabilidad			X		
Iniciativa				X	
Trabajo en equipo					X

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.1 SENDA Previene

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Coordinador SENDA Previene			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	Profesional de Apoyo SENDA			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar reuniones con redes y departamentos municipales.</li> <li>✓ Realizar reuniones de equipo.</li> <li>✓ Realizar talleres en establecimientos educacionales.</li> <li>✓ Hacer difusión y promoción del programa en radio y puntos estratégicos.</li> <li>✓ Elaborar informes de rendiciones.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Profesional Universitario.				
Carreras afines: Asistente Social, otras carreras afines.				
Experiencia: Experiencia en prevención de drogas y alcohol.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad del Trabajo	X			
Responsabilidad	X			
Franqueza – confiabilidad – integridad	X			
Iniciativa		X		
Trabajo en Equipo		X		

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Nombre</b>	Profesional de Apoyo Senda				
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador Senda Previene				
<b>Subordinados</b>	No tiene.				
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Principales funciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar, implementar y supervisar el desarrollo de las actividades planificadas en el ámbito de educación.</li> <li>✓ Brindar asesoría en los ámbitos de prevención, tratamiento e integración social a nivel comunal asignados por la coordinadora comunal.</li> <li>✓ Cumplir y apoyar las metas del programa en la comuna.</li> <li>✓ Desarrollar estrategias para recoger información de la población.</li> <li>✓ Realizar charlas y talleres relacionados a lo que SENDA proyecta.</li> </ul>					
<b>REQUISITOS</b>					
Formación Académica: Título Nivel Superior.					
Carreras afines: Ciencias sociales, otras carreras afines.					
Experiencia: No solicitado.					
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).					
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
<b>Competencias Genéricas</b>					
Compromiso					
Autocontrol					
Justicia					
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Grados</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación		X			
Responsabilidad			X		
Innovación			X		
Calidad del Trabajo			X		
Capacidad de entender a los demás				X	
Trabajo en equipo				X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Auxiliar			
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador SENDA			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mantener la limpieza y el orden en las dependencias de las oficinas SENDA.</li> <li>✓ Archivar documentos en sus respectivas carpetas.</li> <li>✓ Fotocopiar documentos.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: No solicitado.				
Experiencia: No solicitado.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Franqueza – confiabilidad – integridad		X		
Comunicación			X	
Responsabilidad			X	
Adaptabilidad al cambio			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.2 EGIS

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Coordinador EGIS			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	Asistente Social EGIS Arquitecto EGIS Constructor EGIS Secretaria EGIS Auxiliar EGIS			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar reuniones de coordinación.</li> <li>✓ Realizar cobros de subsidios.</li> <li>✓ Elaborar contratos.</li> <li>✓ Llevar a cabo reuniones con junta de vecinos y constructoras.</li> <li>✓ Coordinar, desarrollar y realizar postulación a subsidios.</li> <li>✓ Atención de público.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines al cargo.				
Experiencia: Experiencia en sector vivienda.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad de entender a los demás	X			
Responsabilidad	X			
Franqueza – confiabilidad – integridad	X			
Trabajo en equipo		X		

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Asistente Social EGIS			
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador EGIS			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención de público.</li> <li>✓ Elaboración de proyectos.</li> <li>✓ Realizar reuniones de organización de grupos y comités.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Profesional Universitario.				
Carreras afines: Asistente Social, Trabajo Social, otras carreras afines.				
Experiencia: No solicitado.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Desarrollo de relaciones		X		
Responsabilidad		X		
Capacidad para Aprender		X		
Perseverancia		X		
Trabajo en equipo			X	



PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.3 Registro Social de Hogares

Perfil de Cargo por Competencias				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Encargado Comunal R.S.H.			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar y aprobar registros y subsidios familiares de agua potable de tipo rural y urbano.</li> <li>✓ Revisar y actualizar solicitudes en la web.</li> <li>✓ Atención de público.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario. Carreras afines al cargo.				
Experiencia: 2 año de experiencia.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación		X		
Iniciativa		X		
Responsabilidad		X		
Capacidad de entender a los demás.		X		
Relaciones públicas			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.4 OMDEL

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Encargado OMDEL			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	Secretaria OMDEL Programa Desarrollo Local Programa Mujer Jefa de Hogar OMIL Fomento Productivo			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar, supervisar y direccionar las acciones del PMJH<sup>18</sup>, PRODESAL<sup>19</sup> y de capacitación, cursos y/o talleres realizados por la unidad de capacitación.</li> <li>✓ Coordinar y ejecutar programas rurales.</li> <li>✓ Elaborar y formular proyectos a emprendedores y microempresarios.</li> <li>✓ Apoyar actividades, programas municipales y emergencias comunales.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario. Carreras afines al cargo.				
Experiencia: Conocimientos en dirección, atención de clientes.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Trabajo en equipo	X			
Responsabilidad	X			
Iniciativa		X		
Productividad		X		

<sup>18</sup> Programa Mujeres Jefa de Hogar.

<sup>19</sup> Programa de Desarrollo Local.

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.4.1 Programa Mujer Jefa de Hogar

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Encargado Programa Mujer Jefa de Hogar			
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado OMDEL			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construir, diseñar e implementar el Proyecto Comunal en sus diferentes etapas.</li> <li>✓ Establecer y buscar alianzas con empresas para obtener intermediación laboral.</li> <li>✓ Diseñar y ejecutar talleres de habilitación laboral y de capacitación.</li> <li>✓ Actualizar sistema informático SERNAMEG<sup>20</sup>.</li> <li>✓ Atención de público.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: ciencias económicas o administrativas.				
Experiencia: 2 años de experiencia en trabajos similares en el área.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Relaciones públicas	X			
Capacidad para aprender		X		
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	

<sup>20</sup> Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género – Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.4.2 Turismo e Información Territorial

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>						
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
<b>Nombre</b>	Coordinador Turismo e Información Territorial					
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO					
<b>Subordinados</b>	No tiene.					
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>						
<b>Principales funciones</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar y coordinar oficina de turismo.</li> <li>✓ Desarrollar planes para el desarrollo turístico de la comuna.</li> <li>✓ Proponer y realizar puesta en valor y difusión de los atractivos turísticos de la comuna.</li> <li>✓ Implementación de un sistema de información territorial (SIG<sup>21</sup>).</li> </ul>						
<b>REQUISITOS</b>						
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.						
Carreras afines: Ingeniería en Turismo, Técnico en Turismo, Administración, otras carreras afines.						
Experiencia: No solicitada.						
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).						
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>						
<b>Competencias Genéricas</b>						
Compromiso						
Autocontrol						
Justicia						
<b>Competencias Específicas</b>			<b>Grados</b>			
			<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Pensamiento analítico				X		
Innovación				X		
Iniciativa				X		

<sup>21</sup> Sistema de Información Geográfica.

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.4.3 OMIL

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Orientador Laboral OMIL			
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado OMDEL			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar perfiles laborales.</li> <li>✓ Asesorar en búsquedas de empleo.</li> <li>✓ Realizar de talleres vocacionales y de apresto laboral.</li> <li>✓ Atención de público.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: Trabajo Social, Sociología, otras carreras afines.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Tolerancia a la presión		X		
Comunicación		X		
Responsabilidad		X		
Pensamiento analítico			X	
Desarrollo de relaciones			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Ejecutivo de Atención de Usuarios OMIL			
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado OMDEL			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informar a los usuarios de la oferta programática de SENCE<sup>22</sup>.</li> <li>✓ Realizar inscripción en la página web de la Bolsa Nacional de Empleo.</li> <li>✓ Derivar usuarios a las distintas herramientas de empleabilidad disponibles.</li> <li>✓ Realizar talleres de apresto laboral.</li> <li>✓ Confeccionar curriculums a usuarios.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: Administración, Gestión Pública, Trabajo Social, etc.				
Conocimientos de la temática de empleo, mercado laboral.				
Experiencia: 1 año de experiencia en cargos similares.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
Relaciones públicas		X		
Flexibilidad			X	
Productividad			X	

<sup>22</sup> Servicio Nacional de Capacitación y Empleo – Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.5 Unidad de Comunicaciones

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Encargado Unidad de Comunicación			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	Relacionador Público Diseñador Gráfico			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear material promocional e informativo con actividades municipales en la comuna.</li> <li>✓ Realizar y archivar registro fotográfico de actividades municipales.</li> <li>✓ Apoyar en diversos actos realizados en la comuna.</li> <li>✓ Entregar información a usuarios y público en general.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario. Carreras afines al cargo.				
Experiencia: No solicitado.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Iniciativa		X		
Capacidad para aprender		X		
Confianza en sí mismo		X		
Trabajo en equipo			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Relacionador Público			
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado Unidad Comunicaciones			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar gestión con medios de comunicación regional y nacional.</li> <li>✓ Redactar textos y comunicados relacionados a la gestión municipal.</li> <li>✓ Realizar registro fotográfico de las diferentes actividades municipales realizadas en la comuna.</li> <li>✓ Administrar redes sociales y página web del municipio.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario. Carreras afines al cargo.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Relaciones públicas	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Iniciativa		X		
Tolerancia a la presión		X		



PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Diseñador Gráfico			
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado Unidad Comunicación			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar difusión gráfica, comunicacional y fotográfica de actividades municipales.</li> <li>✓ Brindar apoyo en las diferentes funciones y actividades realizadas por la Unidad de Comunicaciones.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: Diseño Gráfico, Ingeniería en Diseño, Diseño Industrial, otras carreras afines.				
Experiencia: No solicitada				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Responsabilidad		X		
Tolerancia a la presión		X		
Productividad			X	
Trabajo en Equipo			X	
Pensamiento Analítico			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.6 Oficina Adulto Mayor

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Encargado Oficina Adulto Mayor			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	Monitor Comunitario. Monitor Viviendas Tuteladas. Trabajador Social. Asistente Social.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
✓ Coordinar las acciones que el municipio emprende en el área Adulto Mayor, ya sean capacitación, formación, asesoría, proyectos, apoyo social, entre otros.				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario. Carreras afines al cargo.				
Experiencia: 1 año como mínimo de experiencia en el área.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Capacidad de entender a los demás	X			
Franqueza – confiabilidad – integridad	X			
Innovación		X		
Trabajo en equipo		X		
Liderazgo		X		

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Nombre</b>	Monitor de Viviendas Tuteladas				
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado Oficina Adulto Mayor				
<b>Subordinados</b>	No tiene.				
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Principales funciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar informes de diagnósticos e informes a SENAMA<sup>23</sup>.</li> <li>✓ Preparar intervenciones para los residentes del condominio social para adultos mayores atingentes a género y grupo etario según diagnóstico.</li> <li>✓ Participar y preparar talleres para adultos mayores.</li> <li>✓ Crear redes de apoyo.</li> <li>✓ Actualizar datos.</li> </ul>					
<b>REQUISITOS</b>					
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.					
Carreras afines: Trabajo Social, Sociología, otras carreras afines.					
Experiencia: No solicitada.					
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).					
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
<b>Competencias Genéricas</b>					
Compromiso					
Autocontrol					
Justicia					
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Grados</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Perseverancia			X		
Responsabilidad			X		
Iniciativa			X		
Franqueza – confiabilidad – integridad			X		
Trabajo en equipo				X	

<sup>23</sup> Servicio Nacional del Adulto Mayor – Ministerio de Desarrollo Social.

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>						
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
<b>Nombre</b>	Monitor Comunitario					
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado Oficina Adulto Mayor					
<b>Subordinados</b>	No tiene.					
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>						
<b>Principales funciones</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar visitas domiciliarias a adultos mayores.</li> <li>✓ Realizar acompañamiento a los adultos mayores del programa.</li> <li>✓ Realizar derivaciones según corresponda.</li> <li>✓ Participar en reuniones técnicas.</li> </ul>						
<b>REQUISITOS</b>						
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.						
Carreras afines: Trabajo Social, Sociología, otras carreras afines.						
Experiencia: 2 años de experiencia en trabajo con adultos mayores.						
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).						
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>						
<b>Competencias Genéricas</b>						
Compromiso						
Autocontrol						
Justicia						
<b>Competencias Específicas</b>			<b>Grados</b>			
			<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad del trabajo				X		
Capacidad de entender a los demás				X		
Trabajo en equipo					X	
Liderazgo					X	
Iniciativa					X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Nombre</b>	Trabajador Social				
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado Oficina Adulto Mayor				
<b>Subordinados</b>	No tiene.				
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Principales funciones</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar y gestionar las actividades realizadas por la Oficina de Adulto Mayor.</li> <li>✓ Realizar seguimiento a los casos sociales de los adultos mayores pertenecientes a la comuna.</li> <li>✓ Realizar reuniones de unión comunal adulto mayor.</li> <li>✓ Brindar apoyo a Oficina Adulto Mayor.</li> </ul>					
<b>REQUISITOS</b>					
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.					
Carreras afines: Trabajo Social, Sociología, otras carreras afines.					
Experiencia: 2 años de experiencia en el área.					
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).					
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
<b>Competencias Genéricas</b>					
Compromiso					
Autocontrol					
Justicia					
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Grados</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Confianza en sí mismo		X			
Tolerancia a la presión			X		
Comunicación			X		
Responsabilidad			X		
Trabajo en equipo				X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Asistente Social			
<b>Supervisor Directo</b>	Encargado Oficina Adulto Mayor			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar talleres.</li> <li>✓ Llevar a cabo visitas domiciliarias.</li> <li>✓ Derivar y coordinar actividades con otras instituciones.</li> <li>✓ Actualizar información en plataformas.</li> <li>✓ Brindar apoyo administrativo a la Oficina de Adulto Mayor.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: Trabajo Social, Sociología, otras carreras afines.				
Experiencia: 1 año como mínimo de experiencia.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Confianza en sí mismo	X			
Comunicación	X			
Capacidad de entender a los demás	X			
Calidad del Trabajo		X		
Iniciativa			X	
Trabajo en equipo			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

**3.1.7 Oficina de Discapacidad**

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Asistente Social			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar becas municipales y JUNAEB<sup>24</sup>.</li> <li>✓ Coordinar y gestionar procesos de postulación y renovación.</li> <li>✓ Gestionar Programa Apoyo a la Inclusión.</li> <li>✓ Coordinar y gestionar acciones y actividades inclusivas.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: Trabajo Social, Sociología, otras carreras afines				
Experiencia: 1 año de experiencia como mínimo.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Tolerancia a la presión		X		
Calidad del trabajo		X		
Responsabilidad		X		
Iniciativa		X		
Trabajo en equipo			X	

<sup>24</sup> Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas – Ministerio de Educación.

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

3.1.8 OPD

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Coordinador OPD			
<b>Supervisor Directo</b>	Director DIDECO			
<b>Subordinados</b>	Abogado Psicólogo Asistente Social Educador Comunitario Secretaria			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir técnicamente el trabajo y el equipo profesional para el cumplimiento de los objetivos y la misión.</li> <li>✓ Generar acciones para la vinculación con otras instituciones públicas y privadas.</li> <li>✓ Coordinar trabajo en red y generar canales de comunicación.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario. Carreras afines al cargo.				
Experiencia: 2 años como mínimo de experiencia en infancia.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Trabajo en equipo		X		
Flexibilidad		X		
Liderazgo		X		



PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>						
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
<b>Nombre</b>	Abogado					
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador OPD					
<b>Subordinados</b>	No tiene.					
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>						
<b>Principales funciones</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar capacitaciones en diversas instituciones en el área de protección de infancia.</li> <li>✓ Redactar medidas de protección.</li> <li>✓ Asistir a audiencias en los tribunales de familia.</li> <li>✓ Atender a usuarios.</li> </ul>						
<b>REQUISITOS</b>						
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.						
Carreras afines: Derecho, Ciencias Jurídicas y Sociales, otras carreras afines.						
Experiencia: 2 años de experiencia en el área de familia.						
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).						
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>						
<b>Competencias Genéricas</b>						
Compromiso						
Autocontrol						
Justicia						
<b>Competencias Específicas</b>			<b>Grados</b>			
			<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación			X			
Pensamiento analítico			X			
Responsabilidad				X		
Capacidad de entender a los demás				X		
Trabajo en equipo					X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Psicólogo			
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador OPD			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participar en el proceso de intervención individual.</li> <li>✓ Elaborar planes de intervención familiar y realizar intervenciones psicoeducativas a niños, niñas, adolescentes y familias.</li> <li>✓ Brindar asesoramiento y capacitación al equipo en situaciones de crisis.</li> <li>✓ Promocionar trabajo en red.</li> <li>✓ Elaborar informes a los tribunales de familia.</li> <li>✓ Registrar información.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Universitario.				
Carreras afines: Psicología.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Capacidad de entender a los demás	X			
Trabajo en equipo		X		
Adaptabilidad al cambio		X		
Responsabilidad		X		

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Asistente Social			
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador OPD			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acoger a usuarios y proporcionar orientación e información.</li> <li>✓ Participar en proceso de intervención y plan de intervención familiar.</li> <li>✓ Aplicar metodología de resolución.</li> <li>✓ Registrar intervención de casos.</li> <li>✓ Realizar informes a los tribunales de familia.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: Trabajo Social, Sociología, otras carreras afines.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Confianza en sí mismo	X			
Capacidad de entender a los demás	X			
Perseverancia		X		
Responsabilidad		X		
Trabajo en equipo			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Educador Comunitario			
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador OPD			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar coordinación con la red local y externa de trabajo con infancia.</li> <li>✓ Acoger a usuarios y usuarias y proporcionarles información y orientación básica.</li> <li>✓ Realizar actividades vinculadas con el ámbito de difusión de derechos.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines al cargo.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Comunicación	X			
Confianza en sí mismo		X		
Franqueza – confiabilidad - integridad		X		
Responsabilidad		X		
Innovación			X	
Trabajo en equipo			X	

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Secretaria Contable			
<b>Supervisor Directo</b>	Coordinador OPD			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar aspectos contables.</li> <li>✓ Acoger a las personas e instituciones que soliciten información.</li> <li>✓ Supervisar la mantención de los espacios de espera.</li> <li>✓ Realizar registro computacional.</li> <li>✓ Realizar apoyo administrativo.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior o Técnico.				
Carreras afines: Secretariado, Asistente Contable, Administración, otras carreras afines.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Calidad del trabajo		X		
Responsabilidad		X		
Comunicación		X		
Perseverancia			X	
Trabajo en equipo				X

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

**3.2 Dirección de Tránsito y Transporte Público**

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Director Departamento Tránsito			
<b>Supervisor Directo</b>	Alcalde Municipal			
<b>Subordinados</b>	Secretaria Administrativo Examinador Práctico			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirigir el Departamento de Tránsito y Transporte Público responsablemente.</li> <li>✓ Aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna.</li> <li>✓ Planificar y controlar programas de mantención de señales de tránsito.</li> <li>✓ Firmar las licencias de conducir y carpetas de los contribuyentes.</li> <li>✓ Preparar informes técnicos a solicitud de las autoridades correspondientes.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Superior Técnico o Universitario.				
Carreras afines: Administración, Gestión Pública, Ingeniería Comercial, otras carreras afines.				
Experiencia: Experiencia en sector público.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Responsabilidad	X			
Iniciativa	X			
Comunicación	X			
Liderazgo		X		
Pensamiento analítico		X		

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Secretaria Departamento Tránsito			
<b>Supervisor Directo</b>	Director Departamento Tránsito			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redactar documentos.</li> <li>✓ Elaborar informes.</li> <li>✓ Realizar archivo digital de documentos.</li> <li>✓ Atender público.</li> <li>✓ Brindar apoyo administrativo.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Técnico.				
Carreras afines: Secretariado, Administración, otras carreras afines.				
Experiencia: Experiencia en sector público.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Responsabilidad		X		
Capacidad para aprender		X		
Iniciativa			X	
Tolerancia a la presión			X	
Trabajo en equipo				X

PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Administrativo Departamento Tránsito			
<b>Supervisor Directo</b>	Director Departamento Tránsito			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Digitar información.</li> <li>✓ Emitir permisos de circulación.</li> <li>✓ Elaborar estadísticas para organismos públicos (INE<sup>25</sup> – CONASET<sup>26</sup>).</li> <li>✓ Atender público en general.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Título Técnico.				
Carreras afines: Administración, otras carreras afines.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Responsabilidad		X		
Iniciativa			X	
Tolerancia a la presión			X	
Productividad			X	
Trabajo en equipo				X

<sup>25</sup> Instituto Nacional de Estadísticas.

<sup>26</sup> Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito – Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.



PARTE IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN  
Perfiles de Cargo

<b>Perfil de Cargo por Competencias</b>				
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre</b>	Examinador Práctico			
<b>Supervisor Directo</b>	Director Departamento Tránsito			
<b>Subordinados</b>	No tiene.			
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Principales funciones</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar exámenes prácticos necesarios para la otorgación de licencias de conducir y certificar los formularios respectivos, mediante firma, la aprobación o reprobación de exámenes.</li> <li>✓ Realizar trabajos en la vía pública tales como pintado y demarcado e instalación de señales de tránsito.</li> <li>✓ Brindar apoyo administrativo en la oficina del Departamento de Tránsito.</li> </ul>				
<b>REQUISITOS</b>				
Formación Académica: Enseñanza Media Completa.				
Experiencia: No solicitada.				
Los requisitos establecidos en el artículo 12° del Decreto Supremo N° 170, de 1986, y sus modificaciones posteriores, del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.				
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				
<b>Competencias Genéricas</b>				
Compromiso				
Autocontrol				
Justicia				
<b>Competencias Específicas</b>	<b>Grados</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Responsabilidad		X		
Comunicación		X		
Calidad del trabajo		X		
Pensamiento analítico			X	
Productividad			X	

## **PARTE V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## PARTE V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### Conclusiones

#### 1. Conclusiones

La gestión por competencias es un enfoque administrativo que se basa en los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano en las empresas, ayudando a alinear sus objetivos y metas con los de la organización. Este tipo de administración contempla de forma integral la dimensión estratégica del negocio, estableciendo que las personas no solamente ocupan un puesto de trabajo y realizan actividades y tareas, sino que los ayuda a desarrollarse para que puedan aportar lo mejor de sí a la empresa a través de sus competencias, las cuales pueden ser un instrumento útil para la competitividad, ya que, son un factor de diferenciación en las empresas.

Las organizaciones que gestionan de una manera correcta su capital humano cuentan con una ventaja competitiva poderosa, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y el talento de las personas que la conforman, por lo tanto, cuanto más alineadas estén las competencias de las personas con la estrategia de la organización, más competitiva será la empresa. De esta manera también generará 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 la organización.

De este modo, mediante el diseño de perfiles de cargo basado en las competencias para DIDECO y el Departamento de Tránsito y Transporte Público, los trabajadores serán seleccionados, capacitados, desarrollados y evaluados en función de dichas competencias, las cuales estarán asociadas a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

## PARTE V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### Conclusiones

Además, incluir en la descripción los niveles de desarrollo definidos para cada competencia, va a permitir a la Ilustre Municipalidad de Hualqui conocer cuál es el desempeño esperado de cada trabajador en cada puesto de trabajo y lo que la institución necesita de él, lo cual impactará positivamente en los resultados de la organización y en la consecución de sus metas.

Contar con perfiles de cargo basados en competencias actualizados y adecuados le permitirá a la Municipalidad identificar las brechas existentes entre aquellas competencias que se requieren y las que realmente posee cada individuo, permitiendo establecer los parámetros necesarios para efectuar una correcta y eficiente selección y reclutamiento del personal, junto con la capacitación de aquellos trabajadores que así lo requieran.

Es importante destacar la importancia de implementar un modelo de gestión de recursos humanos que incluya cada una de las etapas que lo componen, ya sean los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño.

Realizar el proceso de selección permite obtener el personal idóneo que requiere una empresa. Sin embargo, es necesario cumplir con cada uno de las etapas posteriores para que la implementación del modelo sea exitosa y se obtengan los resultados esperados. La etapa de capacitación es necesaria, ya que, proporciona a los trabajadores la oportunidad de adquirir mayores y mejores conocimientos, aptitudes y habilidades para aumentar sus competencias y desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. La evaluación de desempeño permite evaluar el potencial del recurso humano e identificar aquellos empleados que necesitan perfeccionamiento.

## PARTE V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### Conclusiones

En cuanto a los resultados obtenidos en el presente estudio, luego de analizar las competencias específicas presentes en cada uno de los puestos de trabajo en estudio es posible concluir cuáles, dentro de las 20 competencias previamente seleccionadas, son aquellas más requeridas, las menos requeridas y las que no se requieren en los 32 diseños de perfiles de cargo propuestos para la Dirección de Desarrollo Comunitario y el Departamento de Tránsito y Transporte Público de la Ilustre Municipalidad de Hualqui.

Las dos competencias más requeridas por los cargos analizados son Trabajo en equipo y Responsabilidad. La primera se requiere en 24 puestos de trabajo, correspondiente a un 75% de la totalidad, siendo esta la competencia más requerida. En cuanto a Responsabilidad, ésta se requiere en 22 de 32 puestos de trabajo, lo que corresponde a un 68,75% del total.

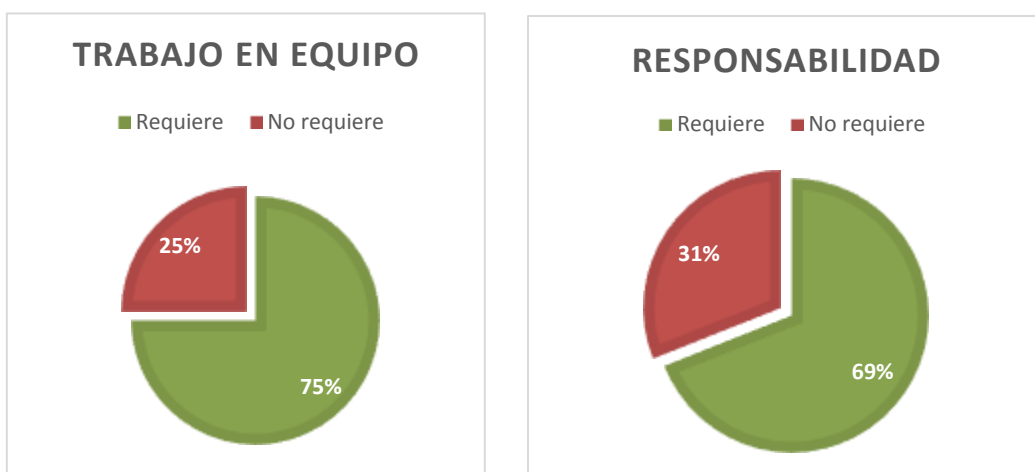


Figura 10: Competencias específicas más requeridas

En cuanto a las competencias con menos presencia en los perfiles de cargo diseñados son Flexibilidad y Adaptabilidad al cambio. La primera, Flexibilidad, se requiere en 2 puestos de trabajo, correspondiente a un 6,25% de la totalidad, siendo ésta la competencia menos

PARTE V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones

requerida. Adaptabilidad al cambio se requiere en 3 de los 32 puestos de trabajo, lo que corresponde a un 9,375% del total.

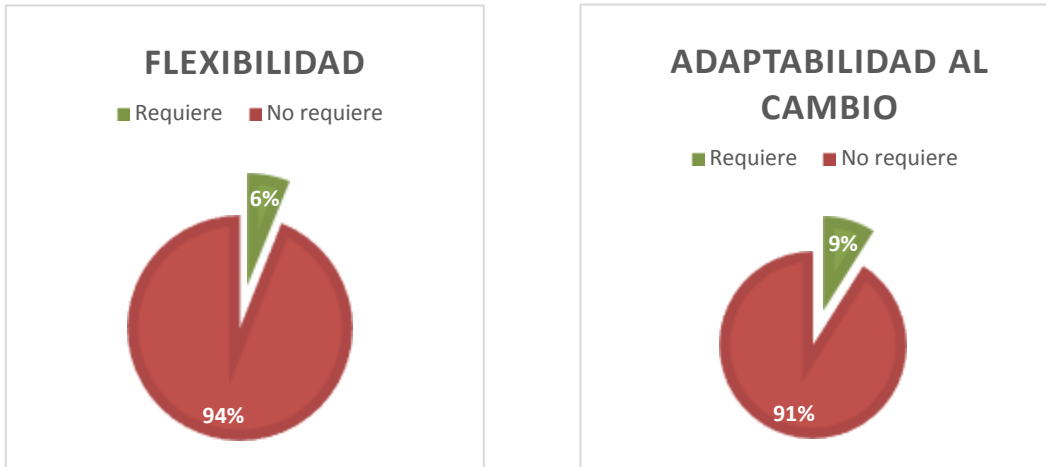


Figura 11: Competencias específicas menos requeridas

La competencia que no está presente en ninguno de los 32 puestos de trabajo estudiados corresponde a Temple, es decir, no es requerida en los cargos de las unidades analizadas de la Ilustre Municipalidad de Hualqui.

## PARTE V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### Sugerencias

#### **2. Sugerencias**

La Ilustre Municipalidad de Hualqui no cuenta con un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias establecido, por lo que se sugiere comenzar con la implementación de los perfiles de cargo diseñados en el presente estudio en los departamentos seleccionados para, posteriormente, ampliar el modelo a todos los departamentos y direcciones de la institución. Es recomendable que cada trabajador conozca el perfil de cargo del puesto en el cual ejerce sus funciones para tener claridad en las responsabilidades y labores que debe realizar y así aumentar la eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo.

Junto con lo planteado anteriormente, es importante la implementación de un modelo de gestión del personal con todas sus etapas, desde el reclutamiento y selección hasta la evaluación del desempeño permitiendo, de esta manera, la disminución de la rotación del personal, ya que se contará con las personas idóneas en cada puesto de trabajo.

Cabe mencionar la importancia que tiene el realizar revisiones y actualizaciones periódicas de los diseños de perfiles de cargo y del modelo en general, acordes a las modificaciones que se realicen ya sean, en las estrategias de la institución como en las funciones y requerimientos de cada cargo.

## REFERENCIAS

- Martínez, E., & Matínez, F. (2009). Capacitación por competencias: principio y métodos.
- Aires, L., Portilla, L., & Florez, M. (2007). Competencias y empleabilidad. *Journal Scientia Et Technica*, XIII(37), 379-382.
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de conductas: Gestión por Competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas: gestión por competencias* (Cuarta ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las Pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas (Universidad Nacional de Colombia)*, 27, 57-72.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral [CONOCER]. (1998). Documento.



- Coromimas, J. (1998). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- Fletcher, S. (2000). *Análisis de Competencias Laborales: Herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos*. (Primera ed.). San Rafael, México, D.F.: Panorama.
- Ganga, F., & Sanchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de los Lagos, Chile. *Gaceta Laboral*, XIV(2).
- Ghani, L., Ariffin, Z., & Zainuddin, Y. (2008). Competency based Career Development and Performance Management Practices and Service Quality in Malaysian Public Organizations. *Academic Journal*, IV(2), 235-241.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Journal Educación*, XXI(10), 83-106.
- Ilustre Municipalidad de Hualqui. (11 de Enero de 2016). *Actualización Plan de Desarrollo Comunal Comuna de Hualqui*. Obtenido de PLADECO 2016 - 2020: [http://www.munihualqui.cl/xpdinam/db/archivos/plan-de-desarrollo-comunal/1489372624/PLADECO\\_HUALQUI\\_2016-2020\\_INFORME\\_\(11.01.2016\).pdf](http://www.munihualqui.cl/xpdinam/db/archivos/plan-de-desarrollo-comunal/1489372624/PLADECO_HUALQUI_2016-2020_INFORME_(11.01.2016).pdf)
- Ilustre Municipalidad de Hualqui. (2011). *Funciones Alcaldía*. Obtenido de <http://www.munihualqui.cl/funciones-del-alcalde.html>
- Ilustre Municipalidad de Hualqui. (18 de Noviembre de 2011). *Reglamento Interno de Coordinación y Funciones de la Municipalidad de Hualqui*. Obtenido de

[http://www.munihualqui.cl/xpdinam/db/archivos/ley-transparencia-reglamentos/1436884360/REGLAMENTO\\_MUNICIPIO.pdf](http://www.munihualqui.cl/xpdinam/db/archivos/ley-transparencia-reglamentos/1436884360/REGLAMENTO_MUNICIPIO.pdf)

Ilustre Municipalidad de Hualqui. (s.f.). *Organigrama Municipalidad de Hualqui*. Obtenido de [http://www.munihualqui.cl/xpdinam/db/archivos/organigrama/1366990854/organigrama\\_muni.pdf](http://www.munihualqui.cl/xpdinam/db/archivos/organigrama/1366990854/organigrama_muni.pdf)

Jolis, N. (1998). *Compétences et Compétitivité*. Paris: Les éditions d'organisation.

Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. *Talento Humano*, 14, 32-33.

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Marín, S. P. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*.

Meirieu, P. (1991). *Apprendre... oui, mais comment* (Séptima ed.). Paris: ESF.

Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial*, 40, 5-24.

Palomo, M. (2010). *Gestión por competencias y talento*. Madrid: ESIC.

Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces .

Portal Transparencia. (09 de Abril de 2018). *Municipalidad de Hualqui*. Obtenido de Estructura orgánica y facultades, funciones y atribuciones: Facultades, funciones y

atribuciones de sus unidades u órganos internos:

<https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/pdttta/-/ta/MU106/EO/FFA>

Rahman , N., Molina, U., Parra, S., & jcnakss, s. (2010). Competencias laborales: un análisis desde trabajo social 1995 - 2005. *Tendencias y retos (Revista de la Facultad de Trabajo Social, Universidad La Salle Colombia)*, 11, 153-168.

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española* . Obtenido de Definición Pyme: <http://dle.rae.es/?id=UkRCZQL>

Salas , P., Diaz, L., & Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educ Med Super*.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

## **Anexo 1: Diccionario de Competencias**

### **Adaptabilidad al cambio**

Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes u opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos del trabajo de la economía digital.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación considerando al especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.

C: Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su accionar.

D: Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otros. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su accionar.

### **Autocontrol**

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.

### **Calidad del trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

### **Capacidad de entender a los demás**

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente.

A: Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

B: Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.

C: Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

D: Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

### **Capacidad para aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

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

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.

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

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

### **Compromiso**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido 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 sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

## **Comunicación**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

## **Confianza en sí mismo**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

A: Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.

B: Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.

C: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.

D: Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

### **Desarrollo de relaciones**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.

B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.

D: Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.

### **Flexibilidad**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

A: 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.



B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

C: Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.

D: 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.

### **Franqueza – Confiabilidad – Integridad.**

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

### **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los

niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

### **Innovación**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

### **Justicia**

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

### **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### **Pensamiento analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

### **Perseverancia**

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

A: Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

B: Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.

C: Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.

D: Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

## **Productividad**

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

A: Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.

B: Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.

C: Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.

D: No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

## **Relaciones Públicas**

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda. Esta competencia tiene vinculación con las de “credibilidad”, “modalidad de contacto” y “comunicación”.

A: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.

B: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C: En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

D: Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

### **Responsabilidad**

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

A: 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.

B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

### **Temple**

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

A: Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.

B: Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.

C: Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.

D: Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

### **Tolerancia a la presión**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

### **Trabajo en equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño

de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.



## Anexo 2: Cuestionario

Tesis de Pregrado. Ingeniería Comercial. Universidad del Bío Bío.

### CUESTIONARIO

I. A continuación, se presentan algunas preguntas sobre la información general correspondiente a su puesto de trabajo. Favor responder lo más completo o detallado posible.

1. Nombre del cargo

---

2. ¿Cuenta usted con supervisor directo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

En caso de tener, especifique su cargo:

---

3. ¿Cuenta usted con subordinados o personal a su cargo?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si su respuesta a la pregunta fue sí, especifique el(los) cargo(s) de su(s) subordinado(s).

---

---

4. Mencione brevemente las principales funciones que realiza en su puesto de trabajo.

---

---

---

---

---

---

5. Al momento de su contratación, ¿cuáles fueron los requisitos que debió cumplir?

Estudios: \_\_\_\_\_

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

Otros: \_\_\_\_\_

---

II. La segunda parte del presente cuestionario corresponde a la identificación de las principales competencias requeridas por cada puesto de trabajo.

Es importante mencionar que el concepto de competencia corresponde a “capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral”.

A continuación, se presenta una a tabla en la que se mencionan diferentes competencias. Marque con una X las 5 principales competencias que usted considera son fundamentales para el adecuado desempeño de sus funciones.

Pensamiento analítico	
Confianza en sí mismo	
Flexibilidad	
Tolerancia a la presión	
Productividad	
Comunicación	
Perseverancia	
Calidad del trabajo	
Innovación	
Capacidad de entender a los demás	

Desarrollo de relaciones	
Temple	
Trabajo en equipo	
Responsabilidad	
Liderazgo	
Iniciativa	
Adaptabilidad al cambio	
Franqueza – confiabilidad – integridad	
Relaciones públicas	
Capacidad para aprender	

Si usted considera importante una competencia no mencionada anteriormente, favor especificar cuál:

---



---

Firma Trabajador

### Anexo 3: Modelo Perfil de Cargo

Perfil de Cargo por Competencias					
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Nombre</b>					
<b>Supervisor Directo</b>					
<b>Subordinados</b>					
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>					
<b>Principales funciones</b>					
<b>REQUISITOS</b>					
Formación Académica:					
Experiencia:					
Los requisitos contemplados en los art. N° 9°, 10° y 11°; Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, (Ley N°18.883.-).					
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
<b>Competencias Genéricas</b>					
<b>Competencias Específicas</b>		<b>Grados</b>			
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>