

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: DISEÑO DE PERFIL DE CARGOS EN BASE A
COMPETENCIAS EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD
MUNICIPAL DE LA COMUNA DE CORONEL.

ALUMNOS:

ALEXIS CANCINO GATICA
acancino@alumnos.ubiobio.cl

MIGUEL YAÑEZ PEREZ
migyanez@alumnos.ubiobio.cl

PROFESOR GUÍA:

ADOLFO ALBORNOZ ACOSTA

CONCEPCION, 2014



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

1. RESUMEN

Esta investigación busca proponer un diseño de perfil de cargos por competencias en la Dirección de Administración de Salud Municipal de la comuna de Coronel, sistema el cual, como bien es sabido, se ocupa principalmente de la Selección, Evaluación de Desempeño y Capacitación de los empleados dentro de una organización. Por lo tanto, este diseño actuará de forma directa sobre estos sistemas a través de un Diseño de Perfil de Cargos. Si bien, este sistema de recursos humanos afecta también directamente a lo que respecta a la Remuneración de cada puesto de trabajo, en este informe no se abordará dicha temática, dado que los salarios en el servicio público son establecidos por los organismos gubernamentales pertinentes.

La institución a su vez, desea actualizar su estructura y actualizar la descripción de sus puestos de trabajo (diseño de perfil de cargos); para ello es necesario analizar con detalle el contenido de cada puesto, es decir los requerimientos, tareas a realizar, etc. Para ello esta investigación se enfocará en; “Proponer un Diseño de Perfil de Cargos por Competencias en la Dirección de Administración de Salud Municipal (DASM) de la comuna de Coronel”.

Para cumplir con dicho propósito, en primera instancia se procedió a entrevistar a los funcionarios de la DASM respecto a cuales son las labores que son llevadas a cabo por ellos dentro de su puesto de trabajo. Posteriormente se validaron dichas entrevistas con los jefes de cada departamento, con lo que finalmente se obtuvo la Descripción de Cargos de todos los puestos de la DASM, así como también las funciones de cada uno. Luego se procedió a confeccionar un Diccionario de Competencias, dentro del cual, cada competencia considera 4 diferentes grados¹; a continuación se dio paso a encuestar a los funcionarios, preguntándoles cuales competencias consideraban como imprescindibles en su cargo y en qué grado. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se analizaron los datos y se contrastaron con las funciones de cada puesto presentes en la Descripción de Cargos; con lo que se obtuvo como resultado el Perfil Ideal por Competencias para cada puesto de trabajo. Finalmente se procedió a concertar una reunión con el Director de la DASM dentro de la cual se presentaron los resultados entre los perfiles de cargos ideales y

¹ Grado 1: Alto; Grado 2: Bueno; Grado 3: Medio; Grado 4: Mínimo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

los reales, se discutieron las competencias asignadas y se llegó a un consenso, por lo cual las competencias fueron aceptadas por el Director de esta institución, validando así el diseño propuesto y el principal enfoque de nuestra tesis.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

INDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN	5
3. DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	7
3.1 El Concepto de Competencias	7
3.1.1 Otras definiciones:.....	9
3.1.2 Características de las competencias.....	13
3.1.3 Tipos de competencias	14
3.1.4 La Gestión por Competencias.	18
3.2 La Gestión por Competencias en los procesos de Recursos Humanos.....	21
3.2.1 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias.	21
3.2.2 La obtención de personal.....	23
3.2.4 El sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias.	28
3.2.5 El Sistema de Remuneraciones por Competencias	29
3.2.6 Diseño de Perfil de Cargos por Competencia y su efecto sobre el Proceso de selección de personal.....	31
3.2.7 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias y su efecto sobre el Proceso de Capacitación.....	32
3.2.8 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias y su efecto sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño.	33
3.2.9 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias y su efecto sobre el Sistema de Remuneración.	34
4. DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD MUNICIPAL CORONEL	35
4.1 Antecedentes de la Institución.....	35
4.2 Directrices estratégicas de la institución.....	36
4.3 Estructura	38
5. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	39
5.1 Tamaño de la muestra	41
6. RESULTADOS.....	42
6.1 Diccionario de Competencias.....	42
6.2 Análisis de las Encuestas	59



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

7. SUGERENCIAS	103
8. CONCLUSIÓN	105
9. BIBLIOGRAFIA.....	106
10. LINKOGRAFIA	107
11. ANEXOS.....	108
11.1 ENCUESTAS	108
11.2 ORGANIGRAMA	143



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

2. INTRODUCCIÓN

La Dirección de Administración de Salud Municipal (DASM), está ubicada en el Sector de Cristo Redentor #110. Paso Seco Sur, Coronel. Esta institución tiene el deber de asesorar al Alcalde y al Concejo en la formulación de las políticas de salud en la comuna; Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con salud pública; y Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de tales servicios traspasados, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas (según el Artículo 73° sobre Funciones de Dirección de Salud Municipal)².

Este informe propone la creación de un Diseño de Perfil de Cargos por competencias al interior de la Dirección de Administración de Salud Municipal de Coronel, a través de los sistemas de Recursos Humanos, el cual si en un futuro quiere ser implementado por dicho sistema, puede mejorar considerablemente las variables correspondientes a Capacitación y Reclutamiento.

Este informe se llevara a cabo diversas etapas fundamentales que pueden resumir el trabajo a realizar. La primera etapa se realizara una discusión bibliográfica sobre los conceptos de competencia, dentro de los diferentes autores existentes, como marco referencial. La segunda etapa se hará un análisis previo a la descripción de puestos, para ello se reunirá información sobre el contenido de cada puesto, tanto como las tareas que realizan, sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo. En la tercera parte, para el análisis de cargos lo dividiremos en; identificar los puestos de trabajo, elaborar el diccionario de competencias, desarrollar cuestionario, identificar deberes y responsabilidades, condiciones de trabajo y obtención de datos, todo aquello a través de entrevistas realizadas a los funcionarios de la DASM.

² Extraído de la página web de la Municipalidad de Caldera <http://www.calderatransparente.cl/salud.html>, el día 26/04/2014, en cumplimiento a la Ley 20.285 (Ley de Transparencia).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

En la cuarta, etapa se diseñara el perfil de cargos por competencias con los datos extraídos de las encuestas realizadas a los funcionarios, contrastados con la descripción de cargos, dentro de las cuales se encuentran las funciones de cada puesto. A su vez se elaborará una breve descripción de la Institución, identificando su función general y su estructura organizativa. Finalmente, se confeccionará el Diccionario de competencias para la entidad según nivel o jerarquía de las competencias según cargo. Para finalizar se darán algunas recomendaciones a la Dirección de Administración de Salud Municipal de Coronel y se realizaran las conclusiones correspondientes sobre el enfoque inicial.

Para dar aceptación a este enfoque de Gestión de Competencias se recurrió a una detallada discusión bibliográfica, de la cual a través de distintos autores se demuestra la importancia del Recurso humano dentro de la empresa y los sistemas que se requieren para administrar de manera eficiente al personal. Los sistemas de recursos humanos corresponden al proceso de selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y remuneración. De lo cual en el punto de remuneración de cada puesto de trabajo, en este informe no se abordará, como se mencionó anteriormente, dado que los salarios en el servicio público son establecidos por los organismos gubernamentales pertinentes.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3. DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

3.1 El Concepto de Competencias

Para comenzar a hablar de Gestión por Competencias, primero debemos definir que es una competencia.

Según el Diccionario de la Real Academia Española en su vigésima segunda edición del año 2001, señala que competencia es: *“Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”*.

Por otra parte para Spencer & Spencer (1993) *“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”*. Por lo tanto para Spencer & Spencer una persona que posea las competencias correctas para un puesto de trabajo, obtendrá mejores resultados que aquella que no las posea.

Para Le Boyer (1992) las competencias pasan a ser un repertorio de capacidades que poseen las personas, capacidades las cuales algunas dominan mejor que otras, lo cual las hace más eficaces en situaciones determinadas. Además señala que estos comportamientos pueden ser observables en la realidad cotidiana del trabajo que realiza la persona. Es por esto que, para Le Boyer, las personas ponen en práctica de manera conjunta aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Existen también autores como Cardoso (2003), el cual señala que la competencia es *“un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”*. Por lo tanto para el autor las competencias de los individuos, salen a la luz cuando estos están frente a una tarea determinada y deben hacer frente a ella.

Es así como Blanco (2007), le da un aspecto más psicológico al concepto de competencia, señalando que éstas resultan de una combinación de ciertos aspectos psicológicos de un



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

individuo o trabajador, y es a través de esta combinación que un individuo puede alcanzar rendimientos eficientes en un determinado contexto, todo esto cuando dicho individuo realizó una adecuada asimilación e integración de su formación, experiencia y habilidades. No obstante, el grado en que se combinan estas variables, solo puede ser detectado a través de los resultados, esto es, por la calidad y cantidad del desempeño laboral en un contexto laboral en específico.

Martínez (2008), por su parte, integró a la definición de competencias el conocimiento y la acción, asegurando que las capacidades que permiten desempeños satisfactorios, se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se tiene que actuar responsablemente.

No obstante cabe destacar que el concepto de competencia va aún más allá que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. Según Palacios, Riaño & Merino (2011), el concepto en su conjunto, no sólo toma en cuenta las capacidades que son necesarias para el desarrollo de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, capacidad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., los cuales son considerado relevantes y necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Es por todo lo anteriormente mencionado, que podemos decir que el enfoque de competencias toma en cuenta los resultados de la aplicación de los saberes, habilidades y destrezas que posee un individuo. Dicho de otra forma, las competencias hacen referencia al saber hacer las cosas en contexto.

Es dado esto, que para Fernández (2011), la competencia que posee un individuo, se demuestra a través de los desempeños de éste mismo, los cuales resultan observables y mediables, y por consiguiente, evaluables. En palabras del autor *“Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

campos de la acción humana”. Es por esto que si queremos comprender el perfil y el nivel óptimo de competencias en un trabajo y en una organización determinada, tendremos que centrar nuestro análisis en los comportamientos que resultan observables de aquellos individuos que poseen un alto rendimiento en este ámbito.

Mediante todo lo anteriormente mencionado, se puede concluir que poseer una competencia o un conjunto de ellas, le otorga a un individuo, la capacidad de demostrar que tareas puede verificar y evaluar su grado de realización.

3.1.1 Otras definiciones³:

Boyatzis (1982), Una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Hayes (1985), La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos, y por consiguiente, de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo.

Kolb, (1986), Ajuste efectivo entre los conocimientos y habilidades individuales.

Quinn (1990), Conocimientos y habilidades para desempeñar cierta tarea o rol de forma apropiada.

Meirieu (1991), 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.

Arnold y McKenzie (1992), Conocimientos, habilidades y/o conductas transferibles al contexto específico de la organización.

³ Fuente: Palomo, M (2008): El Perfil Competencial del puesto de director de Marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Kanungo & Misra (1992), Capacidades intelectuales que permiten realizar actividades cognitivas genéricas (tareas no programadas, no rutinarias, dependientes de la persona y que se dan en un entorno complejo).

Woodruffe (1992), La competencia se refiere a series de comportamiento que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y misiones de un puesto con competencia.

Le Boterf, Barzuccheltit y Vicent, (1993), Las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

Spencer y Spencer (1993), Una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada con un criterio referenciado de efectividad y/o desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.

Bunk (1994), Poseer competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas de forma automática y creativa, y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo.

Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake (1995), Conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando añade un valor e interés.

Fleishman (1995), Mezcla de conocimiento, capacidades habilidades, motivación, creencias, valores e intereses.

Le Boterf (1995), Un saber-entrar en acción, lo cual implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, saberes, aptitudes, razonamientos, etc.)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se presenten.

Levy-Leboyer (1996), Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en un situación determinada.

De Ketele (1996), Un conjunto ordenado de capacidades (actividades) que se ejercen sobre los contenidos de aprendizaje, y cuya integración permite resolver los problemas que se plantean dentro de una categoría de situaciones. Se trata pues de ejecutar una tarea compleja, o un conjunto de tareas más o menos del mismo tipo, dentro de una familia de situaciones).

Woodall y Winstanley (1998), Conocimientos, habilidades, cualidades y atributos, conjunto de valores, creencias y actitudes que producen un desempeño efectivo en un contexto, situación o rol dado.

Olabarrieta (1998), Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen el Input para el funcionamiento de la organización.

Perrenoud (1998), La capacidad de actuar eficazmente en una situación de un tipo definido, capacidad que se apoya en los conocimientos, pero que no se reduce a ellos. Para hacer frente, lo mejor posible, a una situación, debemos poner en juego y en sinergia varios recursos cognitivos, entre ellos los conocimientos. El autor explica que las competencias movilizan diferentes conocimientos que, por lo general, son disciplinarios.

Green (1999), Descripción escrita de hábitos de trabajo medible y capacidades personales utilizadas para lograr los objetivos en el trabajo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Peiro (1999), Conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para hacer frente a las dificultades y barreras y alcanzar el desempeño, disposición para hacer y saber cómo desempeñar el rol.

Marrelli (1999), Capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados por la organización.

Pereda y Berrocal (1999), Las competencias es como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

Rubio (2002), El conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos, rasgos de personalidad y motivaciones, innatas o subyacentes de una persona, que le predispone para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias, competencias de actuación, de una ocupación en un contexto profesional dado (en una empresa u organización).

Palomo (2004), Repertorio de comportamientos observables y medibles asociados con un rendimiento alto o excelente en una ocupación de un determinado contexto profesional, y con una contribución notable al éxito y futuro de la organización.

Así, por un lado, se encuentran definiciones que entienden competencias como conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar una tarea (Hayes, Meirieu & Misra y otros). Sin embargo, desde una perspectiva más holística, en la definición de competencias se incorpora, además de conocimientos y habilidades, otras características individuales (Boyatzis 1982; Spencer y Spencer 1993).

De todas estas definiciones estudiadas, quizás Spencer y Spencer (1993) son quienes más profundizan en la delimitación conceptual de competencia. Para estos autores, la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

conducta en una variedad de situaciones y tareas del puesto. Además, la competencia permite saber quién hace algo bien o mal, medido a través de un criterio específico o estándar (Agut Nieto & Grau Gumbau, 2001).

3.1.2 Características de las competencias⁴.

A diferencia de los conceptos que se utilizan tradicionalmente para definir los puestos de trabajo, las competencias poseen características que las hacen distintivas. En primer lugar, debemos entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad que se encuentre aislada, sino que una competencia es la integración de todos estos conceptos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. La combinación de los conocimientos, actitudes y habilidades dan como resultado un comportamiento que puede ser observable, el cual puede verificarse en el desempeño de una determinada competencia.

La competencia está definida en términos de los aportes que realiza el trabajador a la organización. Esta característica deja en evidencia que lo que se pretende no es reflejar el cómo hacer las cosas, sino más bien lo que se hace en términos de aportación y el resultado de esa aportación.

Una competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo. Pueden llegar a variar los medios que son utilizados para realizar la aportación, pero difícilmente variará la aportación en sí. Para definir las competencias se apoyará en los procesos en los cuales se realiza la aportación, si cambia la aportación realizada, o si bien, se mantiene la misma aportación en el mismo proceso y dentro de éste se produce una ruptura tecnológica, es en esta instancia donde cambiarán totalmente los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas, para poder realizar la aportación.

Para ser consideradas como tal, las competencias deben ser conocimientos y habilidades que estén aplicadas al trabajo. No resulta suficiente solo saber, sino que la naturaleza que

⁴ Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por Competencias; El reto del crecimiento personal y de la organización*.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

presenta la competencia exige además del saber, el saber hacer, y esto solo se puede demostrar a través de la puesta en práctica de esos conocimientos o habilidades.

Otra de las características que cabe destacar y debemos mencionar, es que la competencia una vez aplicada, siempre produce un resultado positivo. Si al aplicarla, no se logra el resultado esperado, entonces no estamos frente a una competencia. Por lo tanto, podemos decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, sin mayores reproches; en cambio no sería del todo correcto decir que se tiene una competencia en un grado insuficiente, dado que si se tiene, ésta siempre tendrá un resultado positivo.

Las competencias se manifiestan a través de una serie conductas que son observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos, se podrá llegar a medir las competencias de una persona (Sagi-Vela Grande, 2004).

3.1.3 Tipos de competencias⁵

Alles (2006), señala que las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- a. Competencias Cardinales: Las competencias cardinales o generales son aquellas que deben tener todos los integrantes de la organización.
- b. Competencias específicas: Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

⁵ Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

La autora también señala que para Spencer & Spencer, 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 información.
3. Concepto propio o concepto de sí mismo: Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidades: La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

Las competencias intelectuales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. 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; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Estos autores introducen el Modelo del Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

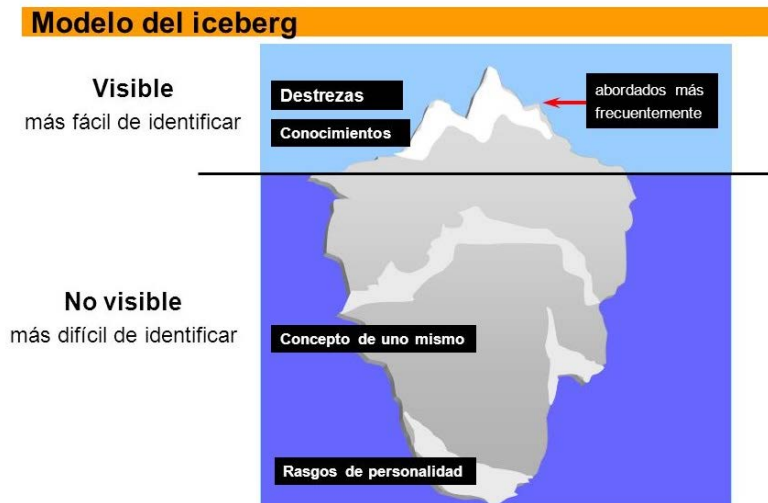


Figura 1: Momentos de descripción del puesto.

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

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción.

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio.

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

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.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3.1.4 La Gestión por Competencias.

En nuestro país, el Sistema de Gestión por Competencias, se ha comenzado a implementar como una potente herramienta dentro de las organizaciones, sistema a través del cual se pueden operar los efectos de la gestión de sus políticas de desarrollo y evaluación del desempeño.

El principal objetivo del enfoque de gestión por competencias, es implementar un estilo nuevo de dirección dentro de las organizaciones, de manera tal que se puedan gestionar los recursos humanos de forma integral y más efectiva dentro de dichas organizaciones.

A través de la gestión por competencias, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos⁶:

1. La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora permanente en lo que respecta a la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La concordancia que debe existir entre la gestión de los recursos humanos y las líneas estratégicas del negocio.
4. La vinculación del directivo en la gestión de los recursos humanos que forman parte de su organización.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno que es constantemente cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Ernst & Young Consultores (2008), ha comprobado que una eficiente implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo.

⁶ Ernst & Young Consultores (2008). Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

A continuación se exponen las principales áreas de aplicación⁷:

1. Descripción de puestos: se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, mediano y largo plazo:
 - a. Corto plazo: considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: que necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
 - b. Medio plazo: analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
 - c. Largo plazo: identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a la característica y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto de la organización.
2. Integración de equipos de trabajo: una vez que se dispone de una descripción completa de puestos ocupantes ideales, se asignaran las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtendrá, así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente de los personales (Gallardo, 2012).
3. Implantación de una cultura organizativa: la cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo y los resultados de la empresa.

⁷ Ernst & Young Consultores (2008). Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

El sistema de gestión por competencias posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa deseada, pues, los integrantes del equipo son quienes adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa.

Para Ernst & Young consultores (2008), la gestión por competencias, incluye además las siguientes aplicaciones⁸:

1. **Apreciación del potencial:** Para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (por que no las estén utilizando) como en estado manifiesto (en activo) (Young, 2008).
2. **Dirección por objetivos:** Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues esta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocios.
3. **Gestión del cambio:** Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización y, así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra.
4. **Competencias claves de la organización:** Las empresas plantean la estrategia de su negocio en función del desarrollo de sus competencias clave que aportan ventajas competitivas. La gestión de los recursos humanos es, también una macro competencia clave y el enfoque mediante competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo (Gallardo, 2012).

⁸ Ernst & Young Consultores (2008). Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3.2 La Gestión por Competencias en los procesos de Recursos Humanos.

3.2.1 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias⁹.

Alles (2006), establece que cualquier sistema de gestión de recursos humanos, independientemente de la complejidad que presente este o su evolución, requiere de herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de estas herramientas básicas, es la descripción de puestos, sin importar el tamaño de la organización.

Para la autora la información que se obtiene a través del análisis de puestos, se puede utilizar como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

1. Reclutamiento y selección
2. Capacitación
3. Evaluación de Desempeño
4. Remuneración
5. Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc.

Además, Alles (2006) señala que el esquema de la descripción de puestos parte con la recolección de información que será analizada, luego se confirma esta recolección de información y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un

⁹ Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

formulario estandarizado. El análisis de 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, aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción (según el nivel jerárquico, por la información requerida, por los resultados de la gestión a su cargo y por los recursos humanos que maneja).

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos los cuales son presentados en la *Figura 2:*

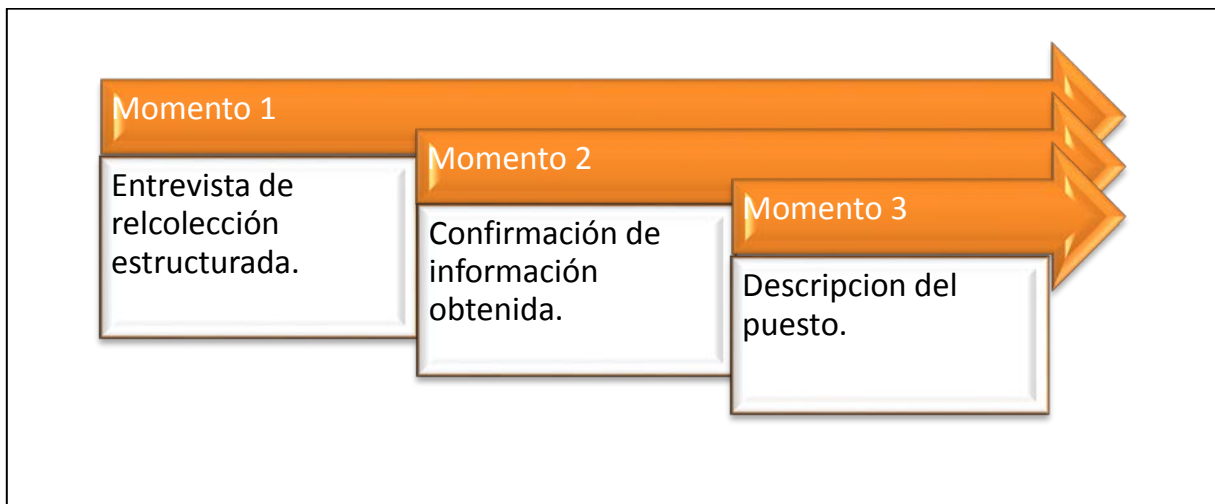


Figura 2: Momentos de descripción del puesto.

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

No es posible basarse en la experiencia de la persona que confecciona las descripciones de puestos, ya que cada caso o empresa difiere de los demás. Además Alles (2006), sugiere realizar entrevistas estructuradas. En ocasiones los entrevistados tienden a relatar



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

problemas personales cuando el especialista en recursos humanos intenta hacer una recolección.

3.2.2 La obtención de personal.

Es necesario tener claro que la organización necesita trabajadores con perfiles específicos, por cuanto cada empresa, puesto y estrategia tiene exigencias propias. Del mismo modo, que la empresa es un ser social que evoluciona constantemente, por tanto, el desarrollo de competencias genéricas y específicas debe evolucionar paralela y complementariamente a la organización.

Marchant (2005) postulo que para aplicar el modelo de gestión por competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las competencias requeridas, identificando que características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulte más contribuyente en pro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, es importante destacar que a medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; Rodríguez (2008) afirma que esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Para estudiar cada puesto, primero se debe realizar un estudio de la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal), el servicio que brinda a la comunidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Una vez definido un panorama general la organización y su desempeño, se realizan los pasos presentados en la *Tabla 1*.

TABLA 1: Análisis de cargos.

ETAPAS	DEFINICION
Identificación de puestos.	Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.
Desarrollo de cuestionario.	Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
Deberes y responsabilidades.	Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores desempeñadas.
Actitudes humanas y condiciones de trabajo.	Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
Niveles de desempeño.	En el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento.
Obtención de datos.	El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.
Entrevistas.	El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.
Obtención directa.	Este método resulta lento, sin embargo permite tener una percepción propia del puesto y las competencias que requiere.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajo16/objetivos-educacion>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Por medio del análisis de puestos, es posible establecer los niveles de desempeño que se requieren en el puesto y, por consiguiente, se puede ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar, y a la vez permitir a los supervisores un instrumento que resulta imparcial para la medición de resultados.

Para William, Wether, & Heith (1991), la descripción define qué es el puesto, la especificación muestra que tipo de labores demanda la organización y las habilidades que éste debe poseer para desempeñar un determinado puesto (no es frecuente separara enteramente la descripción de la especificación, resulta mucho más práctico combinar ambos aspectos). Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

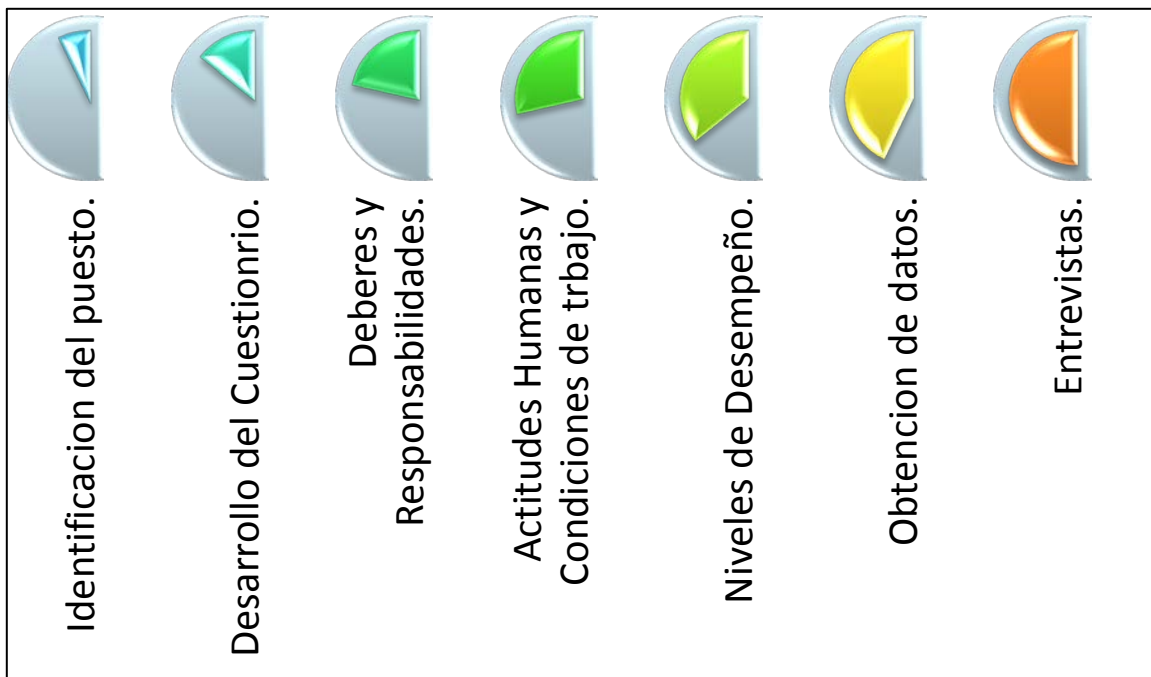


Figura 3: Análisis de Cargos.

Fuente: Elaboración Propia



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3.2.3 El Sistema de Capacitación por Competencias¹⁰

Saracho (2005) define la capacitación como un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño. En esta definición, la mayor distinción está referida a la “mejora”, y en ese sentido se trata de expandir la capacidad de una persona para desempeñarse mejor en su puesto actual o en otros puestos dentro de la misma organización.

La capacitación está básicamente orientada a la transmisión de conocimientos. Este concepto, lleva implícita la teoría moderna del aprendizaje según la cual las categorías intelectuales que poseemos son las que nos permiten aprehender la realidad mejor, y por tanto acercarnos a la verdad. Aunque existe una marcada tendencia a incluir dentro del término capacitación el desarrollo de habilidades, la capacitación siempre privilegia los contenidos a transferir, es decir, los conocimientos. El gran tema de la capacitación en lo que refiere a sus cuestionadores, ha sido siempre su efectividad, es decir, el cambio real que genera en la conducta de una persona la adquisición de nuevos conocimientos o nuevas maneras de ver la realidad.

Los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación constituyen dos aspectos esenciales para la Gestión de los Recursos Humanos y exigen por ello la atención de parte de las organizaciones, consultores, asesores, capacitadores y otros especialistas, involucrados todos en el propósito de lograr que las organizaciones alcancen y mantengan desempeños que respondan a las condiciones constantemente cambiantes del mundo de hoy (Ramírez & García, 2007).

¹⁰ Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Para Ramírez & García (2007), la capacitación debe diseñarse sobre la base de lo que quiere el cliente y también sobre esta base es que debe medirse. En otras palabras, es necesario definir el alcance de la capacitación que se va a hacer y esto debe quedar determinado en los objetivos que se definan. Por eso resulta esencial en el proceso de planificación de la capacitación contar ya con un perfil de cargos definido el cual entrega a los encargados de la capacitación las competencias del funcionario definidas, es decir; entrega información donde resaltan las competencias con las que cumple el funcionario para el puesto (razón por la cual se le contrato y que no serán necesarias modificar) y además entrega las competencias que presenta en baja escala, las cuales deben de ser capacitadas.

También es importante destacar que el Diseño de Perfil de Cargos puede tener un impacto en el Sistema de Capacitación a través del Sistema de Evaluación de Desempeño, puesto que como se explicó en el punto anterior el Diseño de Perfil por Competencias facilita labores de búsqueda de competencia que presente o de las que carece el trabajador, de esta forma, la Evaluación de Desempeño por Competencias podrá identificar nuevas carencias, las cuales serán sumadas al Diseño de Perfil de Cargos para luego ser entregadas a los encargados del Sistema de Capacitación por Competencias.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

3.2.4 El sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias¹¹.

Para Alles (2006), cuando una empresa tiene entre sus pretensiones, implementar un esquema de Gestión por Competencias, el primer proceso que se debe llevar a cabo es la descripción del puesto por competencias, esto es la piedra fundamental, ya que es a partir de esta descripción, que es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Para poder evaluar el desempeño por competencias, lo que se vuelve necesario en primer lugar, es tener la descripción de puestos por competencias, dado que el Diseño del Perfil de Cargos facilita a la organización y sus directivos realizar un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, entregándole todas las características técnicas y personales que debe poseer el funcionario que sea requerido para un determinado puesto, es así como de esta forma, por medio de la evaluación, solo resta identificar si el trabajador ha presentado esas características en el puesto evaluado.

La Evaluación de 360 grados por Competencias, consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos (comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional). Esta evaluación es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos (Alles, 2006).

El resultado de esta evaluación es la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de la persona lo cual nos lleva a otro aspecto importante de la Evaluación del desempeño por Competencias Laborales, el relacionado a los objetivos del Sistema, pues se reconocen al menos 14 objetivos diferentes en tres áreas claramente definidas:

¹¹ Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

1. Capacitación y Desarrollo (Detección de Necesidades, retroalimentación al personal, planes de sucesión, plan de carrera, etc.),
 2. Decisiones Administrativas (Traslados, oportunidades de ascenso, separación de la empresa, etc.)
 3. Investigación (Confirmar la validez de las Descripciones de Puesto, verificar la efectividad del Proceso de Selección así como de los programas de Capacitación).
- Por último, cabe enfatizar que el Diseño de Perfil por Competencias, facilita al Sistema de Evaluación de Desempeño alcanzar su objetivo, que es precisamente mejorar el desempeño individual, grupal y por lo tanto organizacional.

3.2.5 El Sistema de Remuneraciones por Competencias¹²

Alles (2006) explica que para aplicar un esquema de competencias en relación con remuneraciones deben implementarse primero los otros procesos bajo el esquema de competencias descripción de puestos, selección, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y por último llegar a remunerar por competencias.

Si se evalúa por competencias y a partir de estas evaluaciones se toman decisiones sobre el personal, tales como promociones y modificaciones salariales o a partir de las evaluaciones se determinan remuneraciones variables: ya se está remunerando por competencias. De todos modos y además de lo antedicho, si se evalúa por competencias es factible remunerar por competencias. En ese caso la remuneración en base a competencias focaliza las características individuales, habilidades competencias por debajo o por encima de lo que corresponde a esa posición (Alles, 2006).

¹² Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

La remuneración basada en la competencia significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo de las habilidades interpersonales y de influencia mediante la provisión de bonos de remuneración por habilidad por el desarrollo y la demostración de estas competencias. Muchas empresas que aplican esquemas por competencias o implementan el módulo de remuneraciones. En teoría cuantas más altas sean sus competencias le correspondería una mayor compensación (Salguero & Sánchez, 2005).

Según señala Alles (2006), una vez concluida la Selección de Personal en base a Competencias, y el nuevo funcionario ya esté desarrollando sus labores la organización realizara un Sistema de Evaluación de Desempeño, el cual permitirá a los directivos de la organización fijar las remuneraciones respecto a su desempeño laboral. Luego, como el objetivo principal de la organización es maximizar su productividad para ello deberá capacitar a sus funcionarios, a través de un Sistema de Capacitación por Competencias, en base a los resultados obtenidos de esta capacitaciones en el personal, los directivos podrán fijar remuneración.

Se puede observar que el Sistema de Remuneraciones depende del Diseño de Perfil de Cargos por Competencias el cual dará efectos sobre los sistemas de evaluación de desempeño y remuneración, para finalmente la organización tomar las decisiones para desempeñar un Sistema de Remuneraciones por Competencias.

Es recomendable para toda organización implementar remuneración por competencias después de varios ejercicios de valuación de desempeño por competencias. En ese caso y ya con un personal entrenado y maduro, es posible implementar compensación por competencias con éxito, Alles (2006).

Finalmente y respecto a lo analizado en este punto se puede deducir que aquellas organizaciones que realizan un Diseño de Perfil de Cargos en base a Competencias tendrán un mayor nivel de Desarrollo Organizacional, puesto que el Diseño de Perfil de Cargos por



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Competencias es la base fundamental para lograr realizar los respectivos sistemas al interior de una organización de forma eficiente.

3.2.6 Diseño de Perfil de Cargos por Competencia y su efecto sobre el Proceso de selección de personal¹³.

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

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

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

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

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

¹³ Ramírez, M (1999). Selección por Competencias. Obtenido de http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

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

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

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

3.2.7 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias y su efecto sobre el Proceso de Capacitación¹⁴.

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

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

¹⁴ Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

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

3.2.8 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias y su efecto sobre el Proceso de Evaluación de Desempeño¹⁵.

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

Capuano (2004), la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

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

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

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar

¹⁵ Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de Desempeño por Competencias*. Rosario, Argentina: ISSN.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos (Capuano, 2004).

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

3.2.9 Diseño de Perfil de Cargos por Competencias y su efecto sobre el Sistema de Remuneración.

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

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

La Gestión por Competencias puede contribuir a afinar criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización. Precisamente, la Gestión por Competencias es un complemento excelente a una política de administración por objetivos, ya que aporta el elemento de proceso indicando cuáles son los comportamientos que permitirán la obtención de las metas planteadas. Así, una política de compensaciones podría integrar



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

ambos elementos "evaluación de metas" y "evaluación de competencias" para recompensar las conductas exitosas que permitan el éxito de la organización no sólo en el corto sino también en el largo plazo (Fuentes & Arias, 2012).

4. DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD MUNICIPAL CORONEL

4.1 Antecedentes de la Institución

A través de su Dirección de Salud, la Municipalidad de Coronel administra los Centros de Salud Familiar de Lagunillas y Yobilo, el Centro de Salud de Camilo Olavarría y las postas rurales que se encuentran en la Isla Santa María, Patagual y Escuadrón respectivamente.

La población asignada a estos establecimientos alcanza a 71.045 habitantes, todos ellos beneficiarios de la Ley 18.469.¹⁶

- Nombre: Dirección de Administración y Salud Municipal (DASM).
- Rut: 69.151.202-9
- Representante legal: Alcalde de la comuna, Sr. Leonidas Romero.
- Dirección postal: Cristo Redentor #110. Paso Seco Sur. Coronel
- Sitio web: www.dascoronel.cl
- Teléfono: 2752980 – 2753844 – 2754956

¹⁶ La ley 18.469, regula el ejercicio del derecho constitucional a la protección de la salud y crea un régimen de presentación de salud.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

4.2 Directrices estratégicas de la institución.

Misión

La Ilustre Municipalidad de Coronel, a través de la Dirección de Salud y los Centros de Salud, de la comuna de su dependencia, establece como misión ejecutar las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de las salud y rehabilitación de nuestros usuarios inscritos con calidad humana y tecnológica en el marco de un presupuesto destinado para ello. Es así como se asume el compromiso de lograr que las acciones de salud entregadas sean adecuadas a las necesidades de salud de la población, incorporando mayores niveles de calidad en las prestaciones que permita satisfacer las expectativas, derecho y dignidad de las personas, la familia y la comunidad.

Visión

Ser una Red de centros de atención primaria que desarrollar acciones de salud en el ámbito de la prevención, la promoción y la recuperación de la salud con equidad, calidad, en forma oportuna y con sentido humanitario que permita satisfacer las expectativas, derecho y dignidad de las personas, la familia, la comunidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

En la *tabla 2*, podemos apreciar algunas características del total de la población (71.045 habitantes).

TABLA 2: Datos poblacionales.

Indicador	Valor comunal	Valor región
%Hombres 2013	49,4%	49,25%
%Mujeres 2013	50,6%	50,75%
%0 a 14 años 2013	21,9%	21,2%
%15 a 64 años 2013	70,3%	68,8%
%64 años y más 2013	7,8%	10,0%
Índice de masculinidad 2013	97,8	97,0
Índice de dependencia 2011	42,8	45,3
Índice de renovación 2011	32,9	47,5
%Ruralidad 2009 (CASEN)	5,2%	16,5%
%Población étnica 2009 (CASEN)	3,2%	4,1%

Fuente: Sitio web de la municipalidad de Coronel. ([www.dascoronel .cl](http://www.dascoronel.cl))



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

4.3 Estructura¹⁷

La Dirección está encargada de administrar a través de su estructura, los recursos para lograr el concepto universal de la atención de la salud en la comuna, debe cubrir la totalidad de su población inscrita, sobre una base de equidad y responsabilidad en la atención de servicios prestados al número de individuos que lo necesitan.

Deberá lograr el continuo suministro de la atención a la comunidad, desde el punto de vista financiero, cultural, funcional y geográfico, para ello en términos de recursos, se debe optimizar estos mismos, priorizando los problemas desde el punto de vista de salud, debiendo incluir el concepto de equidad en esta distribución entre los centros, Cecof y Postas. La atención debe estar dentro de los costos que el municipio pueda financiar.

La Dirección de salud, está encargada de llevar a cabo las políticas y normas emanadas del Ministerio de Salud, a través del Servicio de Salud Concepción, formulando, controlando y evaluando los planes y programas de los centros de salud comunal, considerando los cambios epidemiológicos y demográficos, con el objeto de facilitar el desarrollo de éstos.

El organigrama de la Dirección de Administración de Salud municipal se encuentra anexo en esta memoria (ver anexo 11.2)

¹⁷ Extraído de: <http://www.coronel.cl/wp-content/uploads/transparencia/trans/TRANSALUD/02-%20ORGANIZACION%20INTERNA/ESTRUCTURA%20DIRECCION%20DE%20SALUD.pdf>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

5. METODOLOGÍA UTILIZADA.

A continuación, se dará a conocer la metodología utilizada para crear el diseño en cuestión:

1. El primer paso que se realizó para poder crear el Diseño de Perfil de Cargos por Competencias para la Dirección de Salud Municipal de la comuna de Coronel, fue realizar una entrevista a cada funcionario de la institución, entrevista a través de la cual se buscó actualizar la Descripción de Cargos existente¹⁸. Dentro de cada entrevista, se preguntó a los funcionarios cuales eran las tareas que realizaban dentro de su cargo y que no estaban siendo contempladas en la descripción de cargos anterior. Una vez realizadas las entrevistas, éstas se validaron con los jefes de cada departamento, confirmando de esta forma, que las respuestas entregadas por los funcionarios, eran verídicas.

Una vez actualizada la Descripción de Cargos, se procedió a continuar con el siguiente paso.

2. Una vez recolectadas las descripciones de cargos de cada funcionario presente en la institución, se procedió a elaborar un Diccionario de Competencias¹⁹, el cual contaba con 27 competencias y cada una de ellas con 4 grados diferentes²⁰, es a través de este diccionario, que se confecciona una encuesta, dentro de la cual los funcionarios debieron responder que competencias consideran necesarias para realizar sus funciones de forma óptima, a la vez que debieron seleccionar en qué grado consideran ellos que debe ir dicha competencia²¹. Todo esto fue realizado con nuestra ayuda en caso de consultas y también la ayuda del Diccionario de Competencias elaborado, donde venían explicados los conceptos de cada competencia y los grados correspondientes.

¹⁸ Dicha descripción no se encontraba actualizado y dentro de él habían puesto que no habían sido incluidos.

¹⁹ Competencias seleccionadas y extraídas del libro: *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias* (2003), de Martha Alles.

²⁰ Los Grados fueron realizados mediante elaboración propia.

²¹ Grado 1: Alto – Grado 2: Bueno – Grado 3: Medio – Grado 4: Mínimo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Fue a través de esta encuesta que se pudo obtener el Perfil Real de competencias.

3. Luego de realizadas las encuestas, se procedió a extraer la información presente en ellas para ser tabuladas en planillas de Microsoft Excel (ver anexo 11.1). Ya extraída, se procedió a analizar la información presente en las encuestas, de la mano de la Descripción de Cargos actualizada en el primer paso. Por medio del análisis e interpretación de estos datos, se redujo el número de competencias para cada puesto, quedando las que realmente eran imprescindibles en el cargo, todo esto fue justificado para cada puesto. Fue a través de este análisis que se obtuvo lo que llamaremos Perfil Ideal del cargo.
4. Con el Perfil Ideal elaborado, se agenda una reunión con el Director de la institución, dentro de la cual se presenta el diseño propuesto como Perfil Ideal y la justificación de cada competencia seleccionada en base a la descripción de cargos. Es a través de esta reunión que se discuten los diferentes puntos de vista con el Director considerando cuales son las competencias necesarias para que los trabajadores las desarrollen en beneficio de la organización. Finalmente por medio de esta reunión, se valida el diseño propuesto.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

5.1 Tamaño de la muestra

La Dirección de Administración de Salud Municipal de Coronel cuenta con 39 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

TABLA 3: Población.

Cargos	N° de Personas	Encuestados
Director DASM	1	1
Jefe Administrativo	1	1
Jefe Recursos Humanos	1	1
Jefe de Gestión	1	1
Jefe de Finanzas	1	1
Secretariado	3	3
Relaciones Públicas	1	1
Asesor Jurídico	1	0
Oficina de partes	1	1
Encargado de informática y per cápita	1	1
Mantención Informática	1	1
Abastecimiento	1	1
Encargados de Adquisiciones	3	3
Encargado de Bodega	1	1
Administrativo Bodega	1	1
Contabilidad y Finanzas	3	3
Mantención y emergencia	1	1
Gestión Técnica	1	1
Control Adquisiciones	2	2
Promoción y participación Social	1	0
Laboratorio comunal	1	0
Asesor Proyectos Inversión	1	0
Selección y Capacitación	1	1
Contrataciones	1	1
Carrera funcionaria	1	1
Remuneraciones	2	2
Servicio de bienestar APS	1	1
Prevención de Riesgos Laborales	1	1
Conductor y Auxiliares	3	3
Total	39	35
Porcentaje	100%	89,70%

Fuente: Elaboración Propia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Por tratarse de una institución con bastante personal se trabajó con el 89,7% de la población. Esto permitió recolectar un total de 35 perfiles reales, 26 perfiles evaluados por los jefes directos, y 26 perfiles, correspondientes al perfil ideal.

6. RESULTADOS.

6.1 Diccionario de Competencias.

A continuación se muestra el diccionario de las competencias utilizadas para el diseño de los perfiles por competencia de cada cargo investigado con el respectivo grado deseado para cada uno. Cada definición está elaborada según el significado que cada competencia tiene para la organización, cabe destacar que las definiciones se fueron creadas durante el proceso de investigación, pues la institución no ha implantado la gestión por competencias. Los grados son: Grado 1: Alto – Grado 2: Bueno – Grado 3: Medio – Grado 4: Mínimo.

Autoconciencia: Capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción.

- Grado 1: Toma verdadera de conciencia sobre las necesidades que tiene, así como de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Sabe de los beneficios que obtendrá si invierte tiempo y esfuerzo para cambiar aspectos de sí mismo/a que debe mejorar y se interesa por conocer los procesos motivacionales que originan el comportamiento.
- Grado 2: Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes, así como conocer mejor aquellas motivaciones que le impulsan a actuar como lo hace.
- Grado 3: Es capaz de realizar un análisis interno sobre sus debilidades, fortalezas y motivaciones si la situación lo requiere, pero no por interés personal.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Grado 4: No invierte tiempo en el análisis propio de fortalezas y debilidades. No muestra interés por conocer los procesos motivacionales intrínsecos en su toma de decisiones o forma de actuar.

Autocontrol: Dominio de sí mismo/a. 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.

- Grado 1: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
- Grado 2: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
- Grado 3: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
- Grado 4: No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

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

- Grado 1: Posee una gran capacidad de organización. Marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados.
- Grado 2: Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles.
- Grado 3: Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.
- Grado 4: Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismos.

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

- Grado 1: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
- Grado 2: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

- Grado 3: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
- Grado 4: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Colaboración / Cooperación: Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, poder compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.

- Grado 1: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas. Es un referente de confianza de todos/as los/as que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.
- Grado 2: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos/as. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los/as demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
- Grado 3: Comprende la necesidad de que todas las personas colaboren unas con otras para la mejor consecución de los objetivos generales.
- Grado 4: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Compromiso/ Identificación con la organización: Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma.

- Grados 1: Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un modelo de los valores y principios de la organización.
- Grados 2: Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.
- Grado 3: Instrumenta adecuadamente las características específicas de la entidad y fija objetivos organizacionales para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.
- Grado 4: Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Comunicación: Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los/as demás.

- Grados 1: Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
- Grado 2: Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Grado 3: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.
- Grado 4: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

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

- Grado 1: Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
- Grado 2: Comprende, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
- Grado 3: Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
- Grado 4: Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Desarrollo de personas: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente: implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

- Grado 1: Da feedback para que los/as colaboradores/as sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
- Grado 2: Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
- Grado 3: Dedicar tiempo para explicar a los/as demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.
- Grado 4: Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

Ética profesional: Capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana.

- Grado 1: Su comportamiento se rige por unos principios claros y encuadrados en la ética profesional. Esta actitud se refleja en su vida cotidiana y laboral.
- Grado 2: Su conducta laboral y personal se rige por comportamientos y principios deseables.
- Grado 3: Intenta actuar en su vida profesional y personal aplicando una serie de valores adecuados.
- Grado 4: En la mayoría de su actividad laboral se guía por una serie de códigos y principios deseables.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. 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 promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

- Grado 1: 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.
- Grado 2: 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.
- Grado 3: Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
- Grado 4: 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.

Gestión de conflictos: Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.

- Grado 1: Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos en base a un enfoque no tradicional para afrontar los problemas surgidos entre dos partes.
- Grado 2: Desarrolla una solución compleja con el fin de resolver los conflictos generados entre distintas personas o áreas de la organización.
- Grado 3: Aplica medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.
- Grado 4: Le cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestra una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

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

- Grado 1: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes.
- Grado 2: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- Grado 3: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
- Grado 4: Muestra una pobre capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

Integridad: Es la capacidad de actuar en consonancia con los que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

- Grado 1: Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante costo y riesgo; asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad; dar permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran stress para que se recupere.
- Grado 2: Capacidad para emitir públicamente que a cometido un error, y actuar en consecuencia; decir las cosas como son aunque puedan molestar, por ejemplo a un viejo amigo. Capacidad para negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Grado 3: Capacidad de desafiar a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias, mostrándose orgulloso por ser honrado. Capacidad para ser honesto en las relaciones con los usuarios o funcionarios, y dar a todos un trato equitativo.
- Grado 4: Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarlos a otros. Capacidad para expresar lo que piensa, aunque no sea necesario.

Iniciativa: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de 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 problemas.

- Grado 1: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para las demás personas. Elabora planes de contingencia. Es promotor/a de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado/a por otros/as.
- Grado 2: 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.
- Grado 3: 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.
- Grado 4: 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.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Liderazgo: Capacidad para motivar y dirigir a las personas logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial.

- Grado 1: 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 diferentes integrantes.
- Grado 2: El grupo lo/la percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado/a.
- Grado 3: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- Grado 4: El grupo no lo/la percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

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

- Grado 1: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa por sus altos criterios de eficiencia, calidad y mejora continua en los procesos de trabajo.
- Grado 2: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Es valorado/a por sus conocimientos y su preocupación por la eficacia en los procesos de trabajo.
- Grado 3: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad y se preocupa por cumplir con sus obligaciones laborales.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Grado 4: Conoce temas relacionados con su especialidad sin preocuparse por la realización de sus funciones de forma eficaz.

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

- Grado 1: Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as y llamada por otros/as para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- Grado 2: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- Grado 3: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de las demás personas.
- Grado 4: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo: Implica el deseo de ayudar o servir a los usuarios y/o funcionarios, comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los usuarios, tanto de los funcionarios como los usuarios del sistema de salud de la comuna.

- Grado 1: Capacidad de establecer una relación con perspectivas del largo plazo con los usuarios y/o funcionarios a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en alguna ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para los usuarios y funcionarios. Capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los usuarios o funcionarios y satisfacer las necesidades de estos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Grado 2: Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, de los usuarios o clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que se manifiesten en un principio, adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
- Grado 3: Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia los usuarios y funcionarios, para brindarles más de lo que estos esperan. Capacidad para estar siempre disponible para estos últimos y dedicarles el tiempo necesario.
- Grado 4: Capacidad para promover el contacto permanente con los usuarios o funcionarios, a fin de mantener una comunicación abierta, de manera de conocer sus inquietudes.

Orientación a Resultados: Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.

- Grado 1: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales de la organización. Se preocupa por el resultado de otras áreas.
- Grado 2: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
- Grado 3: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
- Grado 4: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Prudencia: Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una personalidad decidida y comprensiva. Moderación en la aplicación de normas y políticas de la organización. Persona que piensa y actúa con sentido común.

- Grado 1: Los demás lo/la tienen como modelo de compostura y buen trato en todo momento. Se muestra moderado/a a la hora de aplicar las normas y políticas de la empresa.
- Grado 2: Tiene habilidad para mantener un buen trato hacia los demás y es capaz de contener su malestar sin expresarlo.
- Grado 3: Suele mantener la compostura ante situaciones complicadas y se comporta de forma amable en el trato con los demás.
- Grado 4: Los demás lo ven como una persona que no es capaz de tratar de forma amable a los/as demás. Le cuesta contener y no expresa su malestar.

Redes de contacto: Capacidad para establecer, mantener y potenciar los contactos tanto a nivel interno como externo con el objetivo de alcanzar los mejores resultados para la organización velando por la imagen de ésta.

- Grado 1: Planifica y desarrolla redes de relaciones con usuarios/as, funcionarios/as y compañeros/as de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de mejora.
- Grado 2: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
- Grado 3: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos/as y conocidos/as con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.
- Grado 4: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Responsabilidad: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la organización, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

- Grado 1: 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.
- Grado 2: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
- Grado 3: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
- Grado 4: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Temple: Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la organización a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

- Grado 1: 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.
- Grado 2: Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.
- Grado 3: Intenta explicar la causa o motivo de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.
- Grado 4: Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Tolerancia a la presión: Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.

- Grado 1: 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.
- Grado 2: Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- Grado 3: Alcanza los objetivos aunque esté presionado/a, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
- Grado 4: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Toma de decisiones: Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa (mediante la consulta a las fuentes más adecuadas, contrastándola e integrándola) y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.

- Grado 1: Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir ciertos riesgos.
- Grado 2: Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.
- Grado 3: Suele tomar decisiones de forma ágil pero en ocasiones enlentece la toma de decisiones por el miedo a asumir ciertos riesgos.
- Grado 4: Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque le cuesta asumir ciertos riesgos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

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

- Grado 1: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
- Grado 2: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.
- Grado 3: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.
- Grado 4: Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

6.2 Análisis de las Encuestas

A continuación se presentan parte de los datos obtenidos y simplificados de las encuestas realizadas a los funcionarios (ver anexo 7.2). Como se podrá observar, solo se presentan las competencias del Perfil Ideal dentro de cada cuadro, a su vez que la simbología indica las que corresponden al Perfil Ideal, el Perfil Real y las que Coinciden.

TABLA 4: Evaluación de Perfil de Cargo Director.

DIRECTOR				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Gestión de Conflicto				
Liderazgo				
Negociación				
Responsabilidad				
Toma de decisiones				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

En base a la Descripción de Cargos actualizada, se han seleccionado las competencias presentes en el cuadro como las ideales para las labores que desempeña del Director de la Dirección de Salud Municipal de Coronel. Por sus funciones dentro de la institución, consideramos que las principales competencias para este cargo son:

- Compromiso, Grado 1: Esto dado que sus principales funciones son las de dirigir y orientar la gestión del servicio de salud, a la vez que él es la cara visible de esta institución, por lo cual resulta imprescindible contar con un alto grado de compromiso con esta misma, todo esto pues que el encarnará los valores presentes dentro de la DAS, los cuales transmitirá a su entorno.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Comunicación, Grado 1: El Director en su calidad, debe planificar, organizar, dirigir y controlar todos los ámbitos de la institución; por lo cual la comunicación que éste transmita, debe ser clara y efectiva, a la vez que debe prestar atención a las inquietudes emanadas por parte de los funcionarios.
- Gestión de Conflicto, Grado 2: En toda organización surgen conflictos, por lo tanto el Director debe ser capaz de dar solución a los conflictos que se presenten dentro de la organización. No se hace necesario el Grado 1, puesto que las soluciones bajo enfoques no tradicionales no se vuelven netamente necesarias en este tipo de instituciones.
- Liderazgo, Grado 1: Como modelo a seguir, el Director debe orientar las acciones de todos los funcionarios a la consecución de los objetivos que se han planteado, a la vez que debe ser capaz de anticiparse a los escenarios que puedan surgir.
- Negociación, Grado 2: Al realizar negociaciones ya sea con los funcionarios o usuarios, el Director debe ser capaz de llegar a acuerdos que estén en concordancia con los objetivos de la institución. No es necesario el Grado 1, puesto que no es necesario que el Director sea reconocido como un gran negociador, lo que realmente importa es que los acuerdos se concreten con respecto a los objetivos establecidos.
- Responsabilidad, Grado 2: Si bien debe cumplir con los plazos establecidos, no se vuelve necesario que cumpla sus tareas en una calidad por encima de la requerida, por lo tanto no se requiere el Grado 1.
- Toma de decisiones, Grado 2: Antes de tomar cualquier decisión, le Director debe informarse de forma adecuada, de manera poder elegir la mejor opción. En esta caso tampoco se vuelve necesario desarrollar la competencia en Grado 1, ya que no debe asumir riesgos en las labores que desempeña.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 5: Evaluación de Perfil de Cargo Jefe Administrativo.

JEFE ADMINISTRATIVO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Colaboración / Cooperación				
Comunicación				
Iniciativa				
Responsabilidad				

PERFIL IDEAL 
 PERFIL REAL 
 COINCIDEN 

Entre sus principales funciones, el Jefe Administrativo debe asesorar y proponer medidas que vayan en la mejora del desempeño de la Dirección de Salud Municipal de Coronel, por tanto las competencias propuestas para el Perfil Ideal son las siguientes:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: Para realizar propuestas al Director, el Jefe Administrativo debe gestionar las tareas que tiene a su cargo de forma rápida y confiable, utilizando de manera óptima los recursos que tiene disponibles. No requiere una gran capacidad de organización (Grado 1), dado que las otras labores son efectuadas por los diferentes departamentos existentes en la institución y sus funcionarios.
- Colaboración/Cooperación, Grado 2: Como asesor, el Jefe Administrativo debe tener una buena capacidad de colaboración, de manera de poder alentar al buen desarrollo de las tareas de todos los funcionarios de la institución. No se vuelve necesario el Grado 1, ya que no debe estar pendiente de las tareas de otras área, para eso existen los jefes de los otros departamentos.
- Comunicación, Grado 1: Si bien, el Director es la cara visible de las institución con el entorno y los beneficiarios de la comuna, el Jefe Administrativo debe también



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

poseer un alto grado de comunicación, puesto que las ideas que transmita dentro de la institución, deben ser lo más claras y precisas posibles.

- **Iniciativa, Grado2:** El Jefe Administrativo, debe ser capaz de proponer planes que se adelanten a situaciones que puedan ocurrir en el corto plazo (en base a los objetivos del plan comunal de salud), y tratar de minimizar los problemas potenciales que surjan de las decisiones a largo plazo. No es necesario que elabore planes de contingencia como lo sugiere el Grado 1, dado que los cambios en el entorno vienen dados por los organismos de salud pertinentes.
- **Responsabilidad, Grado 2:** Al igual que en el caso del Director, no se vuelve necesario el Grado 1 en esta competencia, puesto que no se hace imperativo realizar las tareas con una calidad por encima de la requerida.

TABLA 6: Evaluación de Perfil de Cargo Jefe de Finanzas.

JEFE DE FINANZAS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Comunicación				
Habilidad analítica				
Liderazgo				
Responsabilidad				

PERFIL IDEAL



PERFIL REAL



COINCIDEN



El Jefe de Finanzas, debe definir y llevar una política de administración financiera permanente dentro de la Dirección de Salud Municipal de Coronel, buscando satisfacer las necesidades de los diferentes establecimientos de salud. En base a esto, las competencias seleccionadas dentro del Perfil Ideal para este cargo son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Capacidad de Gestión, Grado 1: Como el mandamás del área de finanzas de la institución, el Jefe de Finanzas debe tener un alto grado de capacidad de gestión, puesto que debe especificar las prioridades, objetivos y tareas a realizar, teniendo presente la distribución y el uso eficaz de los recursos de los cuales dispone; además de supervisar las tareas que designa al personal de su dependencia.
- Capacidad para aprender, Grado 2: El Jefe de Finanzas, debe poseer una buena capacidad para aprender, dado que muchas veces debe incorporar nuevos esquemas y modelos; no obstante no se hace necesario el Grado 1, puesto que no necesariamente debe tener una disposición para el aprendizaje sobre el promedio de los otros funcionarios.
- Comunicación, Grado 2: Al ser el jefe de toda el departamento de finanzas de la institución, le Jefe de Finanzas debe comunicar instrucciones al personal de su dependencia con claridad y de la forma más precisa posible, aceptando los diferentes puntos de vista emanados de los funcionarios. No se vuelve necesario el Grado 1, puesto que solo debe atender las inquietudes que su departamento, no siendo sensible a las percepciones de los funcionarios en general.
- Habilidad analítica, Grado 2: El Jefe de Finanzas necesita una buena habilidad analítica, puesto que tiene que analizar, organizar y presentar datos relevantes, a la vez que tiene que establecer relaciones entre estos mismos. El Grado 1 no se torna primordial, puesto que no es el quien busca y coordina los datos, dado que estos son entregados por los funcionarios de su dependencia.
- Liderazgo, Grado 2: Los funcionarios del departamento de finanzas, deben percibir al Jefe de Finanzas como un líder, el cual fija los objetivos y realiza los seguimientos pertinentes, brindándoles feedback a cada uno de ellos. No se vuelve necesario desarrollar esta competencia en un Grado 1, en consecuencia que no necesita inspirar valores a sus subordinados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Responsabilidad, Grado 2: Si bien el Jefe de Finanzas debe cumplir con los plazos establecidos, sin que necesiten presionarlo; no requiere un nivel más alto en la entrega de las tareas que le son encomendadas, por lo tanto, no se vuelve necesario el Grado 1.

TABLA 7: Evaluación del Perfil de Cargo Jefe de Gestión.

JEFE DE GESTIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Colaboración / Cooperación				
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Habilidad analítica				
Liderazgo				
Orientación a Resultados				

PERFIL IDEAL



PERFIL REAL



COINCIDEN



El Jefe de Gestión es el encargado de dar cumplimiento a la política comunal de salud, para de esta manera lograr una salud de calidad en el marco del modelo de atención primaria de salud que impulsa la reforma de salud en nuestro país. Para el Jefe de Gestión, las competencias seleccionadas dentro del Perfil Ideal son:

- Colaboración/Cooperación, Grado 1: El Jefe de Gestión debe ser capaz de cumplir con sus funciones, sin desatender con ellos los intereses de otras áreas, sobre todo en la parte de asesoría técnica al Director. A la vez debe ser capaz de inspirar confianza con todas aquellas personas que se relacionan con él.
- Comunicación, Grado 1: No solo debe poseer una buena forma de comunicarse con sus subordinados; el Jefe de Gestión debe desenvolverse en ambientes que se encuentran fuera de las dependencias de la institución (por ej. comisiones), por lo tanto su debe comunicar las ideas de forma clara y precisa.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Desarrollo de Personas, Grado 3: Si bien el desarrollo de personas se refiere a como se ayuda a las personas para que crezcan intelectual y moralmente; el Jefe de Gestión debe dedicar tiempo a explicar a sus subordinados como deben realizar las tareas, a la vez de dar instrucciones detalladas y dar sugerencias a estos últimos.
- Habilidad Analítica, Grado 2: Para presentar las propuestas al SECPLAN, el Jefe de Gestión debe analizar toda la información que va a ser interpuesta a este organismo. No es necesario realizar análisis lógicos, por lo que el Grado 1 no es necesario.
- Liderazgo, Grado 2: El Jefe de Gestión debe ser percibido como un líder dentro de su departamento, a la vez que debe ser capaz de fijar objetivos y realizar un seguimiento de las tareas delegadas a sus subordinados. No requiere el Grado 1, dado que no anticipa escenarios.
- Orientación a resultados, Grado 3: Como Jefe de Gestión, debe ser capaz de fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos impuestos en el plan de salud; también debe ser capaz de mejorar el desempeño. No requiere un grado más alto, puesto que no va un paso adelante ni tampoco compromete a todas las variables que no se encuentren presentes en su área.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 8: Evaluación del Perfil de Cargo Jefe de Recursos Humanos.

JEFE DE RR. HH.				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Desarrollo de Personas				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Responsabilidad				
Toma de decisiones				

PERFIL IDEAL 
 PERFIL REAL 
 COINCIDEN 

El Jefe de Recursos Humanos, tiene como principal función el supervisar y asesorar a las direcciones de los establecimientos en lo que a administración de recursos humanos respecta, todo esto incluyendo también a los funcionarios que trabajan dentro de la Dirección de Administración de Salud Municipal de Coronel. Para el Jefe de Recursos Humanos, las competencias seleccionadas dentro del Perfil Ideal son:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: El Jefe de Recursos Humanos debe ser capaz de gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable, de manera de agilizar el reclutamiento de personal que se haga necesario. No supervisa las desviaciones de los objetivos marcados, por lo que requiere el Grado 1.
- Desarrollo de Personas, Grado 2: Si bien es el Jefe de Recursos Humanos quien debe estar encargado de que los funcionarios crezcan intelectual y moralmente, esta tarea queda delegada al encargado de Capacitación y Selección; es por ello que no requiere un grado mayor.
- Liderazgo, Grado 2: Como Jefe de Recursos Humanos, este debe ser percibido como líder dentro de su equipo de trabajo, fijando objetivos y planes a seguir además de escuchar a las personas junto a las cuales trabaja. No se hace necesario



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

un grado más alto en esta competencia, puesto que no requiere inspirar valores hacia las personas con las que trabaja para que lo perciban como un líder.

- Mejora Continua, Grado 1: Como encargado del personal, el Jefe de Recursos Humanos debe conocer su trabajo a cabalidad, dado que debe ser un especialista, aún en los aspectos más complejos; a su vez debe ser eficiente y propiciar la mejora continua de todo el personal por el que vela.
- Responsabilidad, Grado 2: El Jefe de Recursos Humanos debe ser capaz de realizar las tareas que le son encomendadas por sus superiores sin que requiera de presiones ni recordatorios. No exige el Grado 1, puesto que las tareas que le son requeridas deben cumplir con los estándares mínimos y no con excelencia.
- Toma de Decisiones, Grado 1: La gran capacidad para decidir del Jefe de Recursos Humanos, debe manifestarse en momentos de emergencia en los cuales se necesite personal de forma urgente para suplir ciertos puestos que, por motivos fortuitos se encuentran desocupados.

TABLA 9: Evaluación del Perfil de Cargo Selección y Capacitación.

SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Habilidad analítica				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y ext.				
Redes de contacto				

PERFIL IDEAL



PERFIL REAL



COINCIDEN



El Encargado de Selección y Capacitación debe preocuparse de capacitar permanentemente al personal, mediante la creación de un Programa Anual de Capacitación, contribuyendo a



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

generar funcionarios motivados en su labor; a todo esto además hay que incluir que este puesto es el encargado de llevar adelante las materias correspondientes al Desarrollo Organizacional de la institución. Las competencias que fueron seleccionadas para el Perfil Ideal del Encargado de Selección y Capacitación son:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: El Encargado de Selección y Capacitación debe poseer una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos que tiene a su cargo, de la forma más rápida posible. No es necesario el Grado 1, puesto que las prioridades irán surgiendo con el paso del tiempo y según las demandas de los funcionarios que requieren capacitación.
- Comunicación, Grado 2: Al relacionarse con los funcionarios y personas externas a la institución, el Encargado de Selección y Capacitación debe poseer un buen grado de comunicación, de manera que pueda expresar sus ideas y opiniones con claridad, seguridad y precisión. No requiere un grado más alto, puesto que debe ser sensible a los puntos de vista de los funcionarios, más que a los de personas externas a la institución.
- Desarrollo de Personas: La razón de ser de este puesto es el ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente, ayudando de esta manera a que los funcionarios realicen sus labores con mayor motivación; todo esto incluyendo el feedback necesario para saber si las labores que se llevan a cabo tienen el resultado esperado.
- Habilidad Analítica, Grado 1: Como Encargado de Selección y Capacitación, este debe ser capaz de analizar, organizar y presentar datos, de forma que estos otorguen el feedback para saber que se llevan a cabo las tareas de la forma adecuada.
- Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo, Grado 2: Principalmente, el Encargado de Selección y Capacitación debe trabajar con los funcionarios de todos los centros de la salud en la comuna, por lo que debe ser capaz de buscar



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

personalmente la información respecto a las necesidades latentes de estos últimos. No se incluye el Grado 1, puesto que no se trabaja con los usuarios del servicio de salud de la comuna, sólo lo hace con los usuarios.

- Redes de Contacto: Esta competencia requiere un grado alto, puesto que si bien se trabaja principalmente orientándose a los funcionarios, de igual manera se requiere de redes de contacto con los diferentes proveedores de los cursos licitados que se encuentran dentro del Plan Anual de Capacitación y también con los proveedores de los servicios de cafetería prestados en los breaks de los cursos.

TABLA 10: Evaluación del Perfil de Cargo Contrataciones.

CONTRATACIONES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Comunicación				
Iniciativa				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				

PERFIL IDEAL 
 PERFIL REAL 
 COINCIDEN 

El Encargado de Contrataciones, es aquel que confecciona los contratos de todo el personal que trabaja al interior de los diferentes centros de salud de la comuna, así como también es el encargado de custodiar los documentos que son solicitados a los funcionarios a la hora de ser contratados. Las principales competencias que forman parte del Perfil Ideal de este puesto son:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: Al estar a cargo de las contrataciones de los funcionarios, el Encargado de Contrataciones debe gestionar todas las tareas, datos y documentos de los funcionarios que pasan a formar parte de los diferentes centros de salud de la comuna. No es necesario un mayor grado, ya que las prioridades irán cambiando según las necesidades de personal.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Comunicación, Grado 2: El Encargado de Contrataciones debe interactuar con los diferentes funcionarios a la hora de que estos firman sus contratos, y cada vez que estos se acercan para realizar sus consultas respecto a estos mismos. No requiere un grado más alto, puesto que el interés principal por la satisfacción de los funcionarios, debe venir de parte de las áreas más altas de recursos humanos.
- Iniciativa, Grado 2: Ante las eventualidades que puedan surgir en cuanto a requerimientos de personal, el Encargado de Contrataciones debe ser capaz de adelantarse a los dichos requerimientos que puedan surgir, tratando de minimizar los problemas que puedan surgir producto de estos requerimientos. No se necesita el Grado 1, puesto que las soluciones que ejecuta son en el corto plazo.
- Orientación a Resultados, Grado 3: Los objetivos que fija para sí mismo, deben ir en concordancia con los objetivos de la institución; el Encargado de Contrataciones debe estar continuamente mejorando su desempeño. No requiere un grado más alto, puesto que los objetivos a un nivel mayor son encomendados por los cargos más altos de la institución.
- Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo, Grado 2: Cada vez que un funcionario recurre donde el Encargado de Contrataciones, éste debe ser capaz de responder a la inquietudes emanadas por estos, buscando personalmente la información necesaria para responder dichas inquietudes. No posee la facultad de sacrificar beneficios inmediatos en función de los futuros, es por esto que no requiere el Grado 1.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 11: Evaluación del Perfil de Cargo Carrera Funcionaria.

CARRERA FUNCIONARIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Habilidad analítica				
Mejora Continua				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				
Responsabilidad				

PERFIL IDEAL 
 PERFIL REAL 
 COINCIDEN 

El Encargado de Carrera Funcionaria, debe llevar actualizada la información de carrera de los funcionarios, en los componentes experiencia, capacitación; además de llevar el historial de antigüedad de cada funcionario y actualización mensual de cumplimiento del año y bienio. Por consiguiente, las competencias que se encuentran dentro del perfil ideal del puesto son:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: El Encargado de Carrera Funcionaria, debe custodiar en su haber un gran número de documentos y estadísticas, por lo que debe poseer la habilidad suficiente para gestionar la custodia de dichos documentos y de las tareas que realiza. No requiere un mayor grado, ya que no modifica aspectos en materias de promoción de funcionarios.
- Habilidad Analítica, Grado 3: Con las estadísticas que maneja, el Encargado de Carrera Funcionaria debe ser capaz de analizar e identificar problemas, los cuales deben ser informados a sus superiores, por lo cual no requiere un grado mayor en esta competencia.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Mejora Continua, Grado 3: Conocer todos los temas que se encuentran relacionados con su especialidad y cumplir con las tareas que le son asignadas, son labores que debe desempeñar el Encargado de Carrera Funcionaria. No requiere grados más altos, puesto que no se le solicita la excelencia, sino sólo que cumpla con sus labores.
- Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo, Grado 3: Muchas veces el Encargado de Carrera Funcionaria debe atender a los diferentes funcionarios con respecto a dudas que surjan por parte de estos, por lo que debe mantener una actitud de total disponibilidad con ellos, dedicándoles el tiempo necesario para responder sus consultas. Seleccionar un grado más alto en esta competencia, significaría otorgarle facultades que no le son competentes.
- Responsabilidad, Grado 2: Dado la importancia que tiene su cargo en materias de promoción de los funcionarios, el Encargado de Carrera Funcionaria debe cumplir con los plazos que le son establecidos, sin la necesidad de consignas especiales. No es necesario el Grado 1, puesto que como se mencionó anteriormente, no se le exige la excelencia en sus tareas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 12: Evaluación del Perfil de Cargo Remuneraciones.

ENCARGADO DE REMUNERACIONES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autocontrol	■	■		
Capacidad de Gestión	■	■		
Habilidad analítica		■		
Orientación a Resultados		■	■	
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo	■		■	
Responsabilidad	■	■		

PROFESIONAL DE REMUNERACIONES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autocontrol	■	■		
Capacidad de Gestión	■	■		
Habilidad analítica		■		
Orientación a Resultados	■		■	
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo	■		■	
Responsabilidad	■	■		

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

Los Encargados de Remuneraciones de la institución son los encargados de pagar las remuneraciones y honorarios al personal de los establecimientos de salud y administración DAS, en las fecha establecidas. Estos 2 cargos han sido en un solo perfil, el cual llamaremos de ahora en adelante Encargado de Remuneraciones. Para el Encargado de Remuneraciones, las competencias que forman parte del Perfil Ideal son:

- Autocontrol, Grado 2: Muchas veces el Encargado de Remuneraciones tendrá que enfrentarse a reclamos por parte de los funcionarios en lo que respecta a sus salarios, es por ello que debe ser capaz de controlar sus emociones y continuar actuando y trabajando con calma. No es necesario que utilice técnicas para el control del estrés o la frustración, sólo hace falta que sea capaz de controlar sus emociones; es por ello que no se requiere el Grado 1.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Capacidad de Gestión, Grado 2: El Encargado de Remuneraciones debe mantener un amplio registro de los funcionarios de los centros de salud, por lo que debe demostrar una gran habilidad para gestionar dicha información y las tareas que le son encomendadas en su cargo. Un grado de capacidad de gestión más amplia no resulta necesario, puesto que sólo gestiona lo que respecta a las remuneraciones de los funcionarios.
- Habilidad Analítica, Grado 2: Según la información recopilada, el Encargado de Remuneraciones debe ser capaz de analizarla y otorgar los pagos de los salarios de los funcionarios; por lo tanto también debe ser capaz de identificar problemas que surjan con respecto a esto. No necesita realizar análisis lógicos, por lo que el Grado 1 no es pertinente.
- Orientación a Resultados, Grado 3: El Encargado de Remuneraciones debe fijar sus objetivos en concordancia con los objetivos de la institución, dado que no sólo representa a las DAS como tal, sino que también a la Ilustre Municipalidad de Coronel, en lo que a salarios respecta. No requiere de niveles más altos, puesto que en su área no es necesario que se preocupe de los resultados de otras áreas
- Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo, Grado 3: Como se mencionó anteriormente, el Encargado de Remuneraciones debe tener una actitud de total disponibilidad para con los funcionarios que se acercan a expresar sus inquietudes sobre materias salariales; debe ser capaz de brindarles el tiempo necesario para responder a dichas inquietudes. No es necesario que sacrifique beneficios inmediatos por beneficios futuros, como lo sugieren los grados superiores.
- Responsabilidad, Grado 2: Se necesita que El Encargado de Remuneraciones cumpla con las tareas encomendadas, sin que necesite recordatorios.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 13: Evaluación del Perfil de Cargo Servicio de Bienestar A.P.S.

SERVICIO DE BIENESTAR A.P.S.				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Colaboración / Cooperación				
Liderazgo				
Negociación				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

Dentro de los principales objetivos del Departamento de Bienestar, podemos destacar que son contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del afiliado y su grupo familiar, a la vez que debe proporcionar atención integral al afiliado y su grupo familiar. En base a esto, las competencias que forman parte del Perfil Ideal del Encargado del Servicio de Bienestar son:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: Al estar a cargo de la base de datos de todos los funcionarios afiliados, el Encargado del Servicio de Bienestar debe poseer una gran habilidad para gestionar dichas bases y documentos que son emitidos a cada uno de los funcionario, llevando un registro minucioso de todas las tareas realizadas.
- Colaboración/Cooperación, Grado 3: El Encargado del Servicio de Bienestar comprende que es necesario que las personas colaboren unas con otras. Los grados más altos no se vuelven necesarios, puesto que solo se relacionará con los afiliados a este servicio y no con todos los funcionarios presentes en el servicio de salud.
- Liderazgo, Grado 3: Si bien el Encargado del Servicio de Bienestar debe poseer un grado de liderazgo que le permita fijar objetivos que sean aceptados por el grupo de funcionarios afiliados, realizando un correcto seguimientos de estos objetivos; no



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

son requeridos los grados más altos, puesto que no es necesario que sea visto como un líder organizacional por sus pares.

- Negociación, Grado 3: En las reuniones realizadas por el servicio de bienestar, el Encargado de Bienestar debe realizar acuerdos satisfactorios tanto para su departamento como para la organización. No requiere grados más altos, puesto que escaparían a sus facultades.
- Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo, Grado 1: Establecer relaciones con perspectivas a largo plazo con cada uno de los funcionarios afiliados, es la principal tarea que debe desempeñar el Encargado del Servicio de Bienestar, por lo cual esta es la competencia que requiere un mayor desarrollo.

TABLA 14: Evaluación del Perfil de Cargo Encargado en Prevención de Riesgos.

ENCARGADO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Comunicación				
Ética profesional				
Iniciativa				
Responsabilidad				

PERFIL IDEAL 
 PERFIL REAL 
 COINCIDEN 

El Encargado en Prevención de Riesgos debe vigilar el cumplimiento tanto por parte de la DASM como de los funcionarios, de las medidas de prevención, higiene y seguridad. En base a estos las competencias seleccionadas para el Perfil Ideal de este puesto son:

- Capacidad de Gestión, Grado 3: Establecer y distribuir sus objetivos y tareas es una de las competencias que se vuelven para el Encargado en Prevención de Riesgos, sobre todo en sus labores de identificar, investigar y controlar las causas de los



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

accidentes laborales, así como también la prevención de estos. No requieren un grado más alto, puesto que muchas de las decisiones en esta materia son tomadas por el comité paritario.

- Comunicación, Grado 2: El Encargado en Prevención de Riesgos debe participar de las reuniones realizadas por el comité paritario, por lo que su capacidad para comunicarse dentro de estas reuniones debe ser de forma clara y precisa. Un grado más alto escaparía a las facultades que posee su puesto.
- Ética Profesional, Grado 2: Como Encargado en Prevención de Riesgos, este debe tomar medidas preventivas para poder evitar cualquier tipo de accidente, esto debe bajo estándares de prevención de riesgos los cuales deben ser expresados a todos los funcionarios a través de su conducta laboral y personal. No es necesario que este comportamiento sea aplicado en su vida cotidiana, por lo no se requiere el Grado 1.
- Iniciativa, Grado 2: Para las tareas de prevención de accidentes anteriormente mencionadas, el Encargado en Prevención de Riesgos debe ser capaz de adelantarse a los acontecimientos que puedan ocurrir, minimizando los peligros potenciales.
- Responsabilidad, Grado 3: No requiere de excelencia para realizar sus labores, el Encargado en Prevención de Riesgos requiere cumplir con las labores pertinentes tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima para cumplir sus objetivos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 15: Evaluación del Perfil de Cargo Gestión Técnica.

GESTIÓN TÉCNICA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Comunicación				
Habilidad analítica				
Liderazgo				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

Dentro de sus principales funciones, el Referente de Gestión Técnica debe fiscalizar y supervisar a las Direcciones y equipos de los Establecimientos en el ámbito técnico y de gestión de acuerdo a normativas en salud. Las competencias seleccionadas para este puesto dentro del Perfil Ideal son:

- Capacidad de Gestión, Grado 1: Como fiscalizador y supervisor de las direcciones de los diferentes establecimientos de salud, el Referente de Gestión Técnica debe poseer una gran capacidad de organización, estableciendo claramente las prioridades de sus labores.
- Comunicación, Grado 2: Como Referente de Gestión Técnica, debe ser capaz de comunicar sus ideas de forma clara y precisa, dado que tiene que participar de reuniones de carácter técnico, en las cuales debe presentar dichas ideas. No requiere del Grado 1, puesto que su principal fin es fiscalizar que se cumpla el programa de los diferentes establecimientos de salud; y no el poner interés sobre las personas.
- Habilidad Analítica, Grado 3: El Referente de Gestión Técnica debe elaborar informes técnicos que sirvan de asesoría en planes de materia de salud, por lo que debe analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes. Una habilidad



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

analítica en un mayor grado, implicaría otras responsabilidades que no le son competentes.

- Liderazgo, Grado 3: Como supervisor en los diferentes consultorios de la comuna, el Referente de Gestión Técnica debe poseer un grado de liderazgo que le permita fijar objetivos para el grupo al cual supervisa, y que estos sean aceptados, realizando una adecuada supervisión de lo encomendado, Grados más altos implicarían una responsabilidad mayor que no forma parte de sus labores.

TABLA 16: Evaluación del Perfil de Cargo Oficina de Partes.

OFICINA DE PARTES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Conciencia Organizacional				
Flexibilidad				
Mejora Continua				

PERFIL IDEAL 
 PERFIL REAL 
 COINCIDEN 

El Encargado de la Oficina de Partes es quien debe entregar información clara y oportuna al público que concurre a la DASM, orientando la solución de sus inquietudes, a la vez que debe resguardar que el ingreso y egreso de correspondencia de la oficina de partes, se lleve a cabo en los tiempos correspondientes. Las competencias seleccionadas dentro del Perfil Ideal para dicho cargo son:

- Autocontrol, Grado 2: No todas las personas que concurran a las dependencias de la DAS lo harán de forma amable, dependiendo de las inquietudes que los aquejen; es por ello que el Encargado de la Oficina de Partes debe ser capaz de controlar las emociones fuertes y continuar hablando o trabajando con calma. No es necesario un



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

manejo efectivo de las emociones ni tampoco planificar actividades para el control del estrés, como lo sugiere el Grado 1.

- Capacidad de Gestión, Grado 2: Debido a toda la documentación que ingresa y egresa de la DAS, el Encargado de la Oficina de Partes debe ser capaz de mostrar una gran habilidad en la gestión de dichos documentos, a la vez de realizar estos procesos de forma rápida, oportuna y confiable. Las prioridades son establecidas por su jefatura, por lo que no requiere un mayor grado.
- Conciencia Organizacional, Grado 2: El Encargado de la Oficina de Partes, es la primera persona visible dentro de la institución al ingresar dentro de ella, por lo tanto debe tener claro cuáles son las relaciones jerárquicas que existen dentro de la institución, así como también el cargo que posee cada uno de los funcionarios que allí operan; pudiendo de esta manera orientar las inquietudes tanto de funcionarios como de usuarios que concurren a la DAS.
- Flexibilidad, Grado 1: Las prioridades en la entrega de documentación pueden variar de un momento a otro, es por ello que el Encargado de la Oficina de Partes debe modificar los objetivos establecidos anteriormente y realizar las labores correspondientes que le permitan responder con rapidez a dichos cambios.
- Mejora continua, Grado 2: El Encargado de la Oficina de Partes debe conocer todos los temas competentes a la documentación que ingresa y egresa a la institución, transformándose en un referente en esta materia. No requiere altos criterios de calidad o eficiencia para desempeñar sus labores, por lo cual no se requiere de un mayor grado.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 17: Evaluación del Perfil de Cargo Encargado de Bodega.

ENCARGADO DE BODEGA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Colaboración / Cooperación				
Responsabilidad				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				

PERFIL IDEAL

PERFIL REAL

COINCIDEN

El Encargado de Bodega es el principal responsable de mantener un ordenamiento de los bienes existentes en bodega de la DAS, manteniendo a la vez los saldos actualizados de estos mismos. Las competencias seleccionadas para el Perfil Ideal de este puesto son:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: El Encargado de Bodega debe recibir los bienes adquiridos dentro de las dependencias de la DAS, por lo cual debe demostrar una gran capacidad de gestión de los bienes y de los documentos correspondientes a ellos. Un grado más alto correspondería a labores administrativas y de planificación dentro de la institución.
- Colaboración/Cooperación, Grado 3: Comprender que existe una necesidad de que unas personas colaboren con las otras es fundamental en este cargo, dado que debe encargarse de mantener actualizado el informe de las existencias que ingresa y egresan de la bodega de la DAS con los otros departamentos pertinentes. No son requeridos mayores grados para el desempeño de sus labores, ya que estos implican poseer una sólida reputación profesional, la cual no resulta necesaria.
- Responsabilidad, Grado 2: Si bien es el encargado de la recepción de todos los bienes adquiridos por la DAS, el Encargado de Bodega no requiere de un grado más alto, puesto que sus labores deben ser cumplidas, pero no requieren de la excelencia para poder ser llevadas a cabo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Toma de Decisiones, Grado 3: El Encargado de Bodega debe ser capaz de tomar decisiones con respecto a la distribución de los bienes que ingresan en bodega, en caso de que esta se vea sobrepasada en su límite. No necesita una gran capacidad de decisión ni tampoco ser partidario de tomar riesgos, por lo que los grados más altos no son necesarios para poder llevar a cabo sus labores.
- Trabajo en Equipo, Grado 2: El Encargado de Bodega tiene a dos personas a su cargo, por lo tanto debe optimizar el desempeño y el entusiasmo de estos para que sean capaces de trabajar en equipo, ayudándolos a centrarse en los objetivos. No requiere ser un modelo a seguir en su área, por lo cual el Grado 1 no es necesario.

TABLA 18: Evaluación del Perfil de Cargo Administrativo de Bodega.

ADMINISTRATIVO DE BODEGA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Colaboración / Cooperación				
Flexibilidad				
Iniciativa				
Responsabilidad				

PERFIL IDEAL 
 PERFIL REAL 
 COINCIDEN 

El Administrativo de Bodega, es el encargado de mantener un ordenamiento de los bienes existentes en bodega, que son registrados y controlados por sistema Rayen (utilizado sólo para medicamentos) o sistema informático que lo reemplace con saldos actualizados. Para el Perfil Ideal de este cargo, las competencias seleccionadas son:

- Colaboración/Cooperación, Grado 3: El Administrativo de Bodega debe comprender sobre lo importante que es colaborar con las otras personas para poder alcanzar los objetivos generales de la organización. No son necesarios los grados más altos, puesto que no necesita ser un ejemplo a seguir con sus pares para poder realizar sus funciones.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Flexibilidad, Grado 2: Debido a que la bodega de la DAS posee una capacidad límite, el Administrativo de Bodega debe ser flexible y modificar su comportamiento en función de las tareas que le sean encomendadas por el Encargado de Bodega en caso de que ocurran este tipo de situaciones de sobre ingreso. No necesita responder con flexibilidad a cambios que se den dentro de la organización, por lo cual no es requerido un nivel más alto.
- Iniciativa, Grado 2: Debe ser capaz de adelantarse a los acontecimientos que puedan ocurrir, siendo el más común el que la bodega alcance el límite de ocupación; es por ello que debe buscar minimizar estos problemas. Las visiones a largo plazo no son necesarias en este puesto, por lo cual el Grado 1 no es requerida.
- Responsabilidad, Grado 3: Debe cumplir con la calidad mínima requerida en sus labores, no es necesario que el Administrativo de Bodega cumpla con sus labores antes del plazo presupuestado para poder realizar sus labores, por lo tanto los grados más altos no son requeridos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 19: Evaluación del Perfil de Cargo Encargados de Adquisiciones.

ADQUISICIONES FARMACIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Comunicación				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión				
Trabajo en Equipo				

ADQUISICIONES GENERALES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Comunicación				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión				
Trabajo en Equipo				

ADQUISICIÓN CONVENIO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Comunicación				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión				
Trabajo en Equipo				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

Los Encargados de Adquisiciones de la institución son los encargados de abastecer de forma oportuna a los diferentes CESFAM y las diferentes necesidades demandadas por estos ejecutando los procesos de compra a través de convenios generados por S.S. Concepción. Estos 3 cargos han sido incluidos en un solo perfil, el cual llamaremos de ahora en adelante Encargados de Adquisiciones. Para los Encargados de Adquisiciones, las competencias que forman parte del Perfil Ideal son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Capacidad de gestión, Grado 2: Para este grado la persona debe ser capaz de organizar y distribuir sus objetivos y tareas intentando dar una buena utilización de los recursos. Este concepto y según las funciones que desempeñan, están encargados de realizar compras de medicamentos, insumos clínicos, odontológicos, e instrumental clínico, y a su vez ejecutar este proceso de compra generando solicitudes, previamente autorizadas por su jefatura a través de Chile Compra o de otras modalidades establecidas con normas o procedimientos vigentes. También tienen la labor de coordinar con los proveedores para la elaboración de contratos para dichos suministros. No es necesario ser de grado uno para este cargo, ya que este no tiene las facultades para supervisar y modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos propuestos, sin una previa autorización mediante un decreto alcaldicio.
- Capacidad para aprender, Grado 2: Esta competencia se refleja en estos cargos en la manera de que ellos tengan una capacidad de aprender no solo en las actividades estructuradas, sino que también tiene la capacidad de aprender a través de la práctica y la observación de las personas que tengan mayor conocimiento o experiencia. Este punto se da a demostrar en las labores para estos cargos, ya que al momento de realizar un proceso de compra se deben tener las especificaciones técnicas de los bienes o productos requeridos, del cual para esto se deben asesorarse con los solicitantes (CESFAM) o con algún jefe directo al momento de ver la exigencias solicitadas a los proveedores y para la confección de tablas de ponderaciones. Para estos cargos no es necesario un mayor nivel de aprendizaje.
- Comunicación, Grado 2: Este grado apunta a que la persona demuestre seguridad y a claridad al dar opiniones, alienta el intercambio de información y está abierto a consejos y punto de vista de los demás. Dentro de las funciones que destaca la



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

comunicación se encuentran; contactar a los diferentes CESFAM y coordinar las solicitudes realizadas por estos mismos, presentar a la jefatura los antecedentes, de su competencia, para elaborar un plan anual de compras, además informar respecto a las órdenes de compra anuladas o no ejecutadas señalando los motivos, realizar reuniones de instrucción, coordinación y capacitación con los proveedores del Estado, entre otras. El grado uno de comunicación es para los cargos que tienen contacto con relaciones exteriores a la institución.

- Responsabilidad, Grado 2: Estipula que el cargo debe cumplir con ciertos plazos preestablecidos, sin necesidad de un recordatorio. Al observar las funciones de estos cargos, son responsables de supervisar la las solicitudes cumplan con los requisitos mínimos para adquirirla, llevar un control de los suministros de forma mensual (gastos realizados, órdenes de compra, centros de salud, etc.) y llevar un seguimiento de los bienes o suministros a adquirir con la información de bodega. No alcanza a obtener el primer grado de responsabilidad ya que no tiene personal a su cargo o jurisdicción.
- Tolerancia a la presión, Grado 2: Esto quiere decir que, este cargo debe cumplir con sus objetivos aunque se encuentre presionado con el tiempo y requiere de un alto desempeño por el grado de exigencia. Una de sus funciones excepcionales o a veces requeridas es recepcionar los materiales adquiridos por su gestión, y supervisar que estén en excelentes condiciones, esto cuando no se encuentre la encargada de bodega.
- Trabajo en equipo, Grado 3: Esto significa que deben compartir la información y trabajar cooperativamente. Se requiere de este grado, ya que es fundamental de que entre estos cargos es necesario que exista una colaboración.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 20: Evaluación del Perfil de Cargo de Control de Adquisiciones.

CONTROL FARMACIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Colaboración / Cooperación				
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Liderazgo				
Mejora Continua				

ASESOR ODONTOLÓGICO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Colaboración / Cooperación				
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Liderazgo				
Mejora Continua				

PERFIL IDEAL  PERFIL REAL  COINCIDEN 

Los Encargados de Control Farmacia y Asesor Odontológico de la institución son los encargados de supervisar o velar por el oportuno abastecimiento de fármacos e insumos odontológicos en los dependientes del DASM. Estos 2 cargos han sido incluidos en un solo perfil, el cual llamaremos de ahora en adelante Encargados de Control de Adquisiciones. Para los Encargados del Control de Adquisiciones, las competencias que forman parte del Perfil Ideal son:

- Capacidad de Gestión, Grado 1: Para este grado la persona debe ser capaz de organizar y distribuir sus objetivos y tareas intentando dar una buena utilización de los recursos. Pero a su vez supervisar las que se cumplan los objetivos establecidos en sus áreas correspondientes. Dado que una de sus labores es coordinar, estructurar las compras y elaborar las licitaciones odontológicas en coordinación



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

directa con los jefes de los programas de cada establecimiento. También están a cargo de gestionar y supervisar la compras tanto de fármacos como insumos dentales.

- Colaboración / Cooperación, Grado 2; Para este cargo es importante de un profesional en el área de farmacia o en el área de odontología alienta un buen desarrollo de las labores en respectivas áreas, ya que tienen experiencia o conocen a cabalidad los insumos necesario para cada centro de salud, asesorando para que adquirir determinado bien o material para cierta área. Esto hace que sea necesario que tengan una sólida reputación profesional y genere confianza a los demás sin olvidar sus obligaciones específicas.
- Comunicación, Grado 2: Este grado apunta a que la persona demuestre seguridad y a claridad al dar opiniones, alienta el intercambio de información y está abierto a consejos y punto de vista de los demás. Dentro de las funciones del cargo se debe canalizar la información recibida desde el Servicio de Salud de Concepción al resto del equipo y participar de reuniones.
- Desarrollo de persona, Grado 3: Esta competencia hace referencia a que dedica tiempo a explicar a los demás y ofrecer sugerencias que puedan ayudar. Tanto el asesor odontológico, como el químico farmacéutico tienen conocimiento sobre las especificaciones técnicas sobre determinados insumos, esta información es necesaria para las personas del departamento de adquisiciones como el de abastecimiento.
- Liderazgo, Grado 3: En el cargo la persona puede fijar objetivos que el grupo acepte y realizar un seguimiento de este. Dado que debe participar y liderar el proceso de programación odontológica, liderar, velar, acompañar y asesorar en el proceso de acreditación y autorizaciones sanitarias.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Mejora continua, Grado 2: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, se valora por sus conocimientos y su eficacia en los procesos de trabajo en sus respectivas áreas (Odontológica y Farmacéutica).

TABLA 21: Evaluación del Perfil de Cargo de Abastecimiento.

ABASTECIMIENTO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Iniciativa				
Liderazgo				
Toma de decisiones				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

El Encargado de Abastecimiento está encargado de satisfacer las necesidades de abastecimiento y mantención de los establecimientos y DASM que se generan en las distintas áreas de funcionamiento. Para el Perfil Ideal de este cargo, las competencias seleccionadas son:

- Capacidad de Gestión, Grado 2: Para poder gestionar las tareas y procesos de forma rápida y confiable. Proponer y desarrollar estrategias de abastecimiento, que agilicen los procesos y propicien la oportunidad, dentro del marco legal vigente. Dentro de sus facultades, elaborar un plan anual de compra y velar por su cumplimiento.
- Capacidad de aprender, Grado 1: Esto fundamental, dado que debe elaborar bases técnicas y administrativas para la adquisición de bienes y servicios con asesoría de los entes que correspondan en cada una de las materias y su posterior presentación al jefe de finanzas, para su aprobación y gestionar visación de Asesoría Jurídica.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Iniciativa, Grado 3: Anticiparse a las situaciones que puedan surgir, dando respuesta a las futuras solicitudes de materiales propias del establecimiento.
- Liderazgo, Grado 3: Ya que puede fijar objetivos que un grupo pueda aceptar y hacer un seguimiento. Esto lo ejecuta instruyendo a los Centros de Salud respecto a los procesos de compra para el logro permanente de la eficiencia y calidad de sus adquisiciones. Así como también construir comisiones técnicas de adjudicación de licitaciones y liderar su funcionamiento.
- Toma de decisiones, Grado 2: Para comenzar el proceso de adjudicación de las licitaciones y llevando un control de los gastos según presupuestos asignados.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 22: Evaluación del Perfil de Cargo de Secretariado.

SECRETARÍO DE DIRECCIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				

SECRETARÍO DE RR. HH.				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				

SECRETARÍO DE FINANZAS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

Los Cargos de Secretaria de la institución son los encargados de recepcionar, recibir o despachar documentación a los diferentes departamentos, atender al público en general, coordinar, elaborar informes, etc. Estos 3 cargos han sido incluidos en un solo perfil, el cual llamaremos de ahora en adelante Cargos de Secretariado. Para este cargo, las competencias que forman parte del Perfil Ideal son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Autocontrol, Grado 2: Actuar con calma, al sentir emociones fuertes como el enfado o la frustración, e ignorar las acciones que le produzcan desagrado y continúa la actividad de conversación. Esta competencia es necesaria, ya que son las primeras personas con las cuales se relaciona con el público eterno, ya sea vía telefónica, e-mail o presencial.
- Capacidad de gestión, Grado 3: Esta competencia es, requerida solo para coordinar reuniones de dirección del establecimiento o Jefaturas internas, recepcionar y despachar documentación tanto interna como externa, incluyendo los diferentes CESFAM. Por ultimo cumplir con los plazos correspondientes.
- Comunicación, Grado 3: Esta competencia es imprescindible saber escuchar al público en general y dar respuesta de forma clara y concisa, para resolver algún problema o realizar preguntas que podrían mejorar o aclarar los mensajes o recados recibidos.
- Conciencia Organizacional, Grado 2: El saber utilizar las relaciones de poder e influencias existentes dentro de la organización y comprende las labores que desempeña cada área, para derivar a algunas personas o información al departamento que corresponda.
- Orientación al usuario, Grado 2: Tener la habilidad para indagar en información para alguna necesidad latente a algún cliente o usuario que lo necesite.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 23: Evaluación del Perfil de Cargo de Contabilidad y Finanzas.

CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Ética profesional				
Habilidad analítica				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión				

ENCARGADO DE RECAUDACIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Ética profesional				
Habilidad analítica				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión				

ENCARGADO DE CONVENIOS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Ética profesional				
Habilidad analítica				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

Estos cargos están encargados de llevar a cabo el control de los ingresos financieros de la DASM y registrar los movimientos contables que se generan en los convenios con el servicio de salud de Concepción y otras instituciones y elaborar las rendiciones respectivas respetando los formatos y plazos establecidos en cada convenio. Estos 3 cargos han sido incluidos en un solo perfil, el cual llamaremos de ahora en adelante Cargos de Contabilidad y Finanzas. Para esto se establece un conjunto de competencia para crear el Perfil Ideal son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Capacidad de gestión, grado 2: Para elaborar informes mensuales, trimestrales para su envío a la Contraloría Regional del Biobío, elaborar informe de cierre contable anual y su envío a la contraloría, en los plazos establecidos. A su vez efectuar la imputación presupuestaria, de acuerdo al clasificador presupuestario vigente, de todas las solicitudes y decretos de pago, como también los comprobantes de ingreso del presupuesto y convenios de las cuentas complementarias. Para estas actividades es necesario tener la habilidad para gestionar tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable, para cumplir con los plazos establecidos.
- Capacidad para aprender, Grado 2: Por el hecho de que constantemente se modifican o se crean nuevas legislaciones tributarias de los cuales se deben mantener actualizados e informados, debido a esto deben supervisar de que todos aquellos movimientos contables que se generan en los convenios cumplan con las normas establecidas por el servicio de salud de Concepción.
- Ética profesional, Grado 4: Es el grado necesario para que en su actividad laboral se guie por una serie de códigos y principios deseables. Esta competencia es fundamental para evitar acciones fraudulentas dentro de la organización.
- Habilidad analítica, Grado 3: Se debe ser meticuloso a la hora de detectar algún problema contable y tener las capacidades para identificarlos. Es por esto que están encargados de supervisar todos aquellos movimientos contables que se generan en los convenios con el servicio de salud Concepción y otras instituciones y sus rendiciones respectivas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Responsabilidad, Grado 2: Deben cumplir con los plazos establecidos y con la calidad requerida, sin la necesidad de recordatorio, ya que deben mantener un registro contable actualizado y emitir informes mensuales, semestrales y anuales.
- Tolerancia a la presión, Grado 2: Esta competencia es recurrente en este departamento, ya que deben elaborar bastantes informes financieros de los cuales puede haber errores inesperados, en donde se necesita más tiempo para identificarlos aumentando la carga labora para cumplir los plazos establecidos.

TABLA 24: Evaluación del Perfil de Cargo de Informática y Per Cápita.

ENCARGADO DE INFORMÁTICA Y PER CÁPITA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Flexibilidad				
Habilidad analítica				
Mejora Continua				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

El Cargo de Informática y Per Cápita se preocupa de mantener actualizado los equipos computacionales en los avances tecnológicos sugiriendo e incorporando nuevas tecnologías y equipos que sean convenientes para el servicio y capacitar al personal específico, que requiera de la informática para el desarrollo de sus funciones, de tal manera de optimizar el empleo del recurso asignado. Para esto se establece un conjunto de competencias para crear el Perfil Ideal, las cuales son:

- Capacidad de aprender, Grado 1: Estar constantemente aprendiendo de las actualizaciones o mejores tecnologías que podrían apoyar el mejor funcionamiento



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

de los equipos, ya sea en hardware o software y poder asesorar o capacitar en el uso de este a los diferentes funcionarios de la DASM.

- Colaboración, Grado 2: Debe tener la capacidad de asesorar o ayudar permanentemente al personal en el uso de hardware y software, así como en diseño gráfico y capacitar al personal específico, que requiera de la informática para el desarrollo de sus funciones, de tal manera de optimizar el empleo del recurso asignado.
- Flexibilidad, Grado 2: Decide qué hacer en función a la situación. Debe tener la disposición de dar apoyo informático en cualquier momento que se lo requiera. Dejando de lado por un momento sus labores en beneficio de la calidad de los procesos.
- Habilidad analítica, grado 3: Tener la capacidad de identificar y analizar los problemas. Si ocurre alguna falla de algún sistema computacional, debe ser capaz de encontrar una solución con rapidez.
- Mejora continua, Grado 1: Ya que debe todos los temas relacionados con su actividad y buscar constantemente mejoras para poder aumentar eficiencia y la eficacia de trabajo en relación con las CESFAM. Y también actualizado los sistemas ya existentes optimizando estado de funcionamiento los sistemas comunicacionales de los establecimientos de Salud, DAS en lo referente a radio, teléfonos y alarmas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 25: Evaluación del Perfil de Cargo de Mantenimiento Informática.

MANTENCIÓN INFORMÁTICA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Colaboración / Cooperación				
Flexibilidad				
Iniciativa				
Mejora Continua				
Orientación a Resultados				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

El Cargo de Mantenimiento Informática realiza labores de apoyo tanto a las actividades realizadas en el Centro de Salud, como también al encargado de informática y per cápita. Velando por el correcto funcionamiento de los equipos. Para esto se establece un conjunto de competencias para crear el Perfil Ideal, las cuales son:

- Colaboración, Grado 3: Es de fundamental el apoyo en los mantenimientos preventivos y correctivos en todos los equipos computacionales de los Centros de Salud.
- Flexibilidad, Grado 3: Debe tener la disposición de dar apoyo informático en cualquier momento que se lo requiera y cumplir otras tareas que la Dirección de Salud, le encomiende, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.
- Iniciativa, Grado 2: Capacidad para anticipar y preparar los futuros acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo y crea soluciones que perduren en el largo plazo para mejorar el funcionamiento.
- Mejora continua, Grado 2: Ya que debe todos los temas relacionados con su actividad y buscar constantemente mejoras para poder aumentar eficiencia y la eficacia de trabajo en relación con las CESFAM.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Orientación a resultados, Grado 4: Trabaja para alcanzar los estándares definido por lo superiores, en los tiempos previstos y con los recursos asignados.

TABLA 26: Evaluación del Perfil de Cargo de Auxiliares.

AUXILIAR DIRECCIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia	■	■		
Autocontrol	■	■		
Ética profesional	■			■
Integridad		■		■
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo			■	

AUXILIAR BODEGA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia	■	■		
Autocontrol		■		
Ética profesional	■			■
Integridad			■	■
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo			■	

CONDUCTOR				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia	■	■		
Autocontrol	■	■		
Ética profesional	■			■
Integridad	■			■
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo	■		■	

PERFIL IDEAL ■ PERFIL REAL ■ COINCIDEN ■

El Cargo de Auxiliar cumple con múltiples de las necesidades básicas, ya sea mantener limpia las dependencias, realizar labores de estafeta, apoyo a la vigilancia de la dependencia, abrir cerrar las dependencias de la dirección según los horarios de funcionamiento; a su vez el Conductor es el encargado del despacho de la documentación o



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

informes requeridos ya sea por los diferentes Cesfam, la Municipalidad o el Servicio de Salud Concepción, entre otros. Debido a la similitud de las tareas que son llevadas a cabo por estos cargos, estos 3 han sido incluidos en un solo perfil, el cual llamaremos de ahora en adelante Cargos de Auxiliar. Para esto se establece un conjunto de competencia básicas para crear el Perfil Ideal son las siguientes:

- Autoconciencia, Grado 2: Es importante que la persona que ocupe este cargo tenga la capacidad de motivarse y tener la voluntad para mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes. Esto con el fin que su forma de actuar se la mejor a la hora en que se requiera de su colaboración.
- Autocontrol, Grado 2: Tener la capacidad de mantener la calma, si siente emociones fuertes como el enfado o frustración para seguir actuando o trabajando con calma.
- Ética profesional, Grado 4: Se debe regir por códigos y principios deseables, como la honradez, respeto, orden, etc.
- Integridad, Grado 4: Habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo; reconocer errores cometidos o sentimientos negativos propios, y comentarlos a otros. De modo que sean confiables para la organización.
- Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo, Grado 3: Tener la capacidad para estar siempre disponible para los usuarios o funcionarios y dedicarles el tiempo necesario.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

TABLA 27: Evaluación del Perfil de Cargo de Encargado de Mantenimiento y Emergencia.

ENCARGADO DE MANTENCIÓN DE EMERGENCIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Colaboración / Cooperación				
Comunicación				
Flexibilidad				
Iniciativa				
Responsabilidad				

PERFIL IDEAL
 PERFIL REAL
 COINCIDEN

El Encargado de Mantenimiento y Emergencia debe de satisfacer las necesidades de mantenimiento e infraestructura, equipos de oficina, equipos médicos, movilización y eventuales emergencias que se generan en los establecimientos y en la DASM. Para este cargo se requieren las siguientes competencias para su Perfil Ideal:

- Colaboración, Grado 2: Alienta al buen desarrollo de las tareas al momento de realizar permanentes visitas inspectivas para supervisar el adecuado uso y funcionamiento de los equipos con el objeto de mantener continuidad del servicio.
- Comunicación, Grado 2: Debe tener una buena capacidad de comunicación, hablar de forma clara y de forma concisa. Para informarse y dar respuesta algún procedimiento que se debe ejecutar a la hora de alguna emergencia. También debe coordinar permanente con los directores de los establecimientos para mantenerlos informados respecto a los trabajos que se solicitan en cada CESFAM y coordinar las solicitudes necesarias para resolver los diferente problemas.
- Flexibilidad, Grado 3: Tener la capacidad de adecuarse a la cantidad relativa de trabajo, ya que debe atender las emergencias que ocurren de forma inesperada en los diferentes establecimientos.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- **Iniciativa, Grado 1:** Trabajar anticipadamente, evitando futuros problemas y elaborando planes de contingencia. Para aquello actualiza el manual de procedimientos de contingencia y desarrolla un plan velando por su correcta y oportuna ejecución movilizandando las áreas críticas que demanden mayor urgencia.
- **Responsabilidad, Grado 2:** Este cargo tiene como responsabilidad de hacer las mantenciones correspondientes para evitar que ocurran accidentes, por lo anterior está encargado de supervisar el plan de mantención de los vehículos del departamento de salud y proveer oportunamente los repuestos al técnico mecánico contratado por la DASM. También supervisar el correcto almacenamiento, manejo y eliminación de residuos.

TABLA 28: Evaluación del Perfil de Cargo de Relaciones Públicas.

RELACIONES PÚBLICAS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Flexibilidad				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				
Redes de contacto				

PERFIL IDEAL



PERFIL REAL



COINCIDEN



El Cargo de Relaciones Publicas está encargado de diseñar, proponer y coordinar políticas comunicacionales del Departamento de Salud Municipal de Coronel, a su vez deberá generar, contribuir y proporcionar la vinculación necesaria con el fin de que existan los canales de comunicación permanente con la ciudadanía en general y los Centros de Salud administrados por la DASM. Para las cuales deberá cumplir con las siguientes competencias:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

- Compromiso, Grado 2: Apoya como también defiende las labores y los principios de la organización transmitiendo a las otras personas. Esto a través de difundir los programas y actividades de la DASM entre las comunidad interna y externa, utilizando para ello comunicados de prensa en medios escritos, digitales, difusión radial, televisión, entre otros.
- Comunicación, Grado 1: Se debe comunicar con claridad y precisión a la comunidad, demostrando interés por las personas, acontecimientos e ideas. Presentando atención y sensibilidad frente a las inquietudes de la gente en sus publicaciones, ya sea manteniendo la constante comunicación con la Ilustre Municipalidad de Coronel, para difundir material sobre la salud y de las actividades que se realizaran (como inauguraciones, ceremonias, puestas en marcha, etc.) y por ultimo mantener medios de difusión vía web, a través de Facebook, Twitter, etc.
- Flexibilidad, Grado 2: El decidir qué hacer en función a la situación. Adaptándose al entorno o a las personas, para beneficiar la calidad del proceso. Como por ejemplo si está a cargo de alguna ceremonia o acto de inauguración, poder adaptarse o prepararse a la situación o circunstancia que lo amerita. Diseñando, coordinando y planeado las actividades de comunicación, con el objetivo de generar redes y alianzas estratégicas con otros medios.
- Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo, Grado 1: Esta capacidad faculta a establecer relaciones con perspectiva a largo plazo, manteniendo la informado a la comunidad y que la comunidad pueda informar también y participar en un sistema de comunicación en conjunto, como se realiza en las redes sociales.
- Redes de contacto, Grado 1: Facultad para planificar y desarrollar redes de relaciones con los usuarios o funcionarios y así mantenerse informado e identificar oportunidades de mejora. Para generar alianzas estratégicas con otros medios de comunicación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

7. SUGERENCIAS

Mediante el presente informe, se sugieren algunas modificaciones en lo que respecta a la estructura organizacional de la Dirección de Salud Municipal de Coronel.

En primer lugar, en lo que respecta a las directrices estratégicas de la institución, se sugiere actualizar la Misión y Visión, de manera que se pueda reflejar en éstas, las actuales y futuras pretensiones de la Dirección de Salud Municipal en lo que a materias de salud respecta; además, se vuelve necesario incluir junto a estas mismas los Valores que se encuentran plasmados dentro de la Dirección de Salud Municipal de la comuna de Coronel. Todo esto debe ser llevado a cabo por los altos directivos, de manera que en conjunto establezcan las pretensiones futuras de dicha institución.

Por otra parte, en lo que respecta a la estructura de la organización, específicamente a la descripción de los puestos que ocupan los funcionarios dentro de la Dirección de Salud, se vuelve imprescindible agregar a cada uno de ellos el objetivo de los mismos; es decir, que dentro de cada cargo, exista un objetivo primordial que resuma el por qué existe ese cargo y con qué fin. Lo cual será de gran ayuda a la hora de implementar el diseño propuesto en esta memoria, si la institución lo considera pertinente.

También es necesario agregar, que sería de vital importancia implementar un puesto encargado en su totalidad de las materias que corresponden al Desarrollo Organizacional, a través de él es posible realizar diversos estudios en lo que respecta a materias laborales, que busquen mejorar la productividad de los funcionarios, brindándoles mayor satisfacción dentro de la institución.

En lo que respecta a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, este informe tiene como objetivo diseñar y otorgar a la Dirección de Administración de Salud Municipal de la comuna de Coronel un Perfil Ideal de Cargos por Competencias para cada puesto de trabajo, creemos que resulta esencial el implementar lo que se propone en esta memoria dentro de la institución, de manera que esta se vuelva más eficaz a la hora de contratar y reclutar personal o ascender a alguno de los funcionarios que se encuentran dentro del sistema de salud de la comuna.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

También resulta útil implementar este diseño para mejorar el acceso a las capacitaciones por parte de los funcionarios, disminuyendo así las brechas que se puedan presentar entre el Perfil Real y el Perfil Ideal de Competencias. Se sugiere para este propósito, elaborar preguntas de la mano del diccionario de competencias ya diseñado, con el fin de medir las mismas a través de preguntas realizadas por medio de una entrevista. Para esto se requiere conducir a los funcionarios a situaciones habituales en las cuales realizan sus labores, para de esta manera facilitar y hacer más realista las respuestas que se obtengas por medio de esta entrevista.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

8. CONCLUSIÓN

En primer lugar, la Dirección de Salud municipal de la comuna de Coronel, no cuenta con un sistema de gestión por competencias, es por ello que el diseño propuesto en esta memoria, resulta ser un aporte para la institución, proponiendo así, si ellos lo estiman conveniente en un futuro, la implementación de este diseño dentro de ella.

En general, se puede concluir que los funcionarios idealizan en demasía las competencias que requieren necesarias para realizar las tareas dentro de sus cargos; por lo cual, la encuesta realizada no arrojó los resultados esperados, puesto que la mayor parte de los funcionarios consideraban que las 28 competencias presentes en el Diccionario de Competencias, eran necesarias en su grado máximo (Grado 1).

Considerando todo esto, es que el diseño de los perfiles ideales requirió de una gran cantidad de tiempo y exhaustiva revisión de la descripción de cargos, dado que a través de esta se pudieron ver las funciones que realizaba cada funcionario y considerar fehacientemente las competencias que realmente eran necesarias para poder llevar a cabo sus labores, seleccionado también el grado necesario para la consecución de las mismas.

Por todo lo anteriormente mencionado, es que se puede observar en la Evaluación del Perfil de cada cargo, considerando el total de perfiles, que aquellas competencias que presentan una coincidencia entre el Perfil Ideal y el Perfil Real alcanzan un 32,5%, mientras que las competencias que no presentan ninguna coincidencia, representan un 67,5%. Del total de los perfiles, sólo 2 cargos no presentan ninguna coincidencia, que son: Encargado de Prevención de Riesgos y, Encargado de Mantenimiento Informática, los cuales representan un 8% del total de perfiles.

Si bien queda en evidencia que en gran parte de los casos, las competencias no coinciden, esta información no resultará relevante a la hora de medir las brechas que existen entre competencias que poseen los funcionarios y las que se requieren dentro del Perfil Ideal, puesto que a través de esta encuesta, queda plasmada la opinión de los funcionarios, pero no el grado en que efectivamente poseen dichas competencias.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

9. BIBLIOGRAFIA

- Agut Nieto, S., & Grau Gumbau, R. M. (2001). *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. Universitat Jaume I Castellón.
- Alles, M. A. (2003). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores Competentes, Introducción y Reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: 1era Edición, ESIC.
- Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de Desempeño por Competencias*. Rosario, Argentina: ISSN.
- Cardoso, C. E. (2003). *Mercado Laboral y Formación por Competencias. Concepto para una mirada analítica de las Competencias Laborales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar, Chile.
- Palacios, S., Riaño, A., & Merino, R. (2011). *Integración y Rehabilitación Laboral en la Diversidad*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a distancia.
- Palomo, M. (2008). *El Perfil Competencial del puesto de director de Marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid, España: ESIC.
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por Competencias; El reto del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España: ESIC.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago, Chile: RIL. editores.
- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
- William, B., Wether, J., & Heith, D. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

10. LINKOGRAFIA

- Dirección de Salud municipal de Coronel (2003) Extraído de:
<http://www.coronel.cl/wp-content/uploads/transparencia/trans/TRANSALUD/02-%20ORGANIZACION%20INTERNA/ESTRUCTURA%20DIRECCION%20DE%20SALUD.pdf>
- Gallardo, J. A. (2 de Mayo de 2012). *Gallardo & Partners*. Obtenido de Gallardo & Partners: <http://www.gallardopartners.com/blog/gestion-por-competencias-ii>
- Ramírez, J., & García, S. (2007). *La Gestión por Competencias y el impacto de la Capacitación*. Obtenido de Http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf
- Ramírez, M (1999). Selección por Competencias. Obtenido de http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx
- Young, E. &. (2008). *Formación Humana*. Obtenido de Formación Humana: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11. ANEXOS

11.1 ENCUESTAS

11.1.1 Anexo

DIRECTOR				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios int. y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.2 Anexo

ABASTECIMIENTO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.3 Anexo

ADQUISICIONES FARMACIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.4 Anexo

ADQUISICIONES GENERALES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.5 Anexo

ADQUISICIÓN CONVENIO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.6 Anexo

CONTROL FARMACIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.7 Anexo

ASESOR ODONTOLÓGICO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.8 Anexo

ENCARGADO DE RECAUDACIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.9 Anexo

ENCARGADO DE CONVENIOS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.10 Anexo

CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.11 Anexo

JEFE DE FINANZAS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.12 Anexo

JEFE ADMINISTRATIVO				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.13 Anexo

JEFE DE RRHH				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.14 Anexo

JEFE DE GESTIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.15 Anexo

ENCARGADO DE INFORMÁTICA Y PER CÁPITA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.16 Anexo

MANTENCIÓN INFORMÁTICA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.17 Anexo

AUXILIAR DIRECCIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.18 Anexo

AUXILIAR BODEGA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.19 Anexo

CONDUCTOR				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.20 Anexo

SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.21 Anexo

CARRERA FUNCIONARIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.22 Anexo

ENCARGADO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.23 Anexo

SECRETARÍA FINANZAS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.24 Anexo

SECRETARÍA DIRECCIÓN				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.25 Anexo

SECRETARÍA RRHH				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.26 Anexo

SERVICIO DE BIENESTAR APS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.27 Anexo

RELACIONES PÚBLICAS				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.28 Anexo

GESTIÓN TÉCNICA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.29 Anexo

OFICINA DE PARTES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.30 Anexo

ENCARGADO DE REMUNERACIONES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.31 Anexo

PROFESIONAL DE REMUNERACIONES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.32 Anexo

CONTRATACIONES				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.33 Anexo

ENCARGADO DE BODEGA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.34 Anexo

ADMINISTRATIVO DE BODEGA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.1.35 Anexo

ENCARGADO DE MANTENCIÓN DE EMERGENCIA				
COMPETENCIAS	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Autoconciencia				
Autocontrol				
Capacidad de Gestión				
Capacidad para Aprender				
Colaboración / Cooperación				
Compromiso / Identificación con la Organización				
Comunicación				
Conciencia Organizacional				
Desarrollo de Personas				
Ética profesional				
Flexibilidad				
Gestión de Conflicto				
Habilidad analítica				
Iniciativa				
Integridad				
Liderazgo				
Mejora Continua				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Orientación al usuario y/o funcionarios interno y externo				
Prudencia				
Redes de contacto				
Responsabilidad				
Temple				
Tolerancia a la presión				
Toma de decisiones				
Trabajo en Equipo				



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

11.2 ORGANIGRAMA

