

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales



Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

**“DISEÑO DE PROPUESTA PARA VERIFICAR UN
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS AL
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONOMICO
LOCAL (DEL), PERTENECIENTE A LA
MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO DE LA PAZ”**

Alumnos: Cristian Gallego Vega

Felipe García Villalta

Profesor Guía: Adolfo Albornoz Acosta

Concepción, 2019

Agradecimientos

Agradecemos a todas aquellas personas a quienes conocimos en este largo y extenuante rumbo del conocimiento, por los buenos y malos momentos que nos entregaron, todos son parte de nuestra memoria.

Darle las gracias a nuestro profesor guía don Adolfo Albornoz Acosta por apoyarnos y entregarnos el conocimiento para poder lograr esta gran obra.

Dedicarle esta obra para todos que nos dieron su apoyo incondicional, nuestras integrantes de familia, nuestros amigos, y aquellos que ya no están con nosotros.

Resumen

Esta investigación propone un diseño de perfil de cargos por competencias para el Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) perteneciente a la Municipalidad de San Pedro de la Paz, ubicada en la comuna de San Pedro de la Paz, Región del Biobío, que está encargada de apoyar todas aquellas iniciativas y/o actividades de emprendimiento, y promover el desarrollo económico de la comuna. Es un departamento que aún no conoce este modelo de gestión, no ha implementado las competencias genéricas ni las competencias específicas, no ha desarrollado perfiles de cargo, y sus procesos de selección y reclutamiento se realizan sin mayores evaluaciones o entrevistas para cada solicitante.

Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL), es un departamento que se esfuerza con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes, mediante el fortalecimiento de la economía local, apoyo permanente a los microempresarios y a la población emprendedora e innovadora de la comuna de San Pedro de la Paz. Por lo que proponemos diseñar un modelo de Gestión por Competencias, que permita que las personas asignadas en cada puesto de trabajo sean las más idóneas para su función.

Para lograr los objetivos, se inició con el estudio de la información entregada por Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL), sucesivamente se recolectó la información de la Municipalidad y de aquellas personas pertenecientes a cada cargo del Departamento de Desarrollo Económico Local, de acuerdo a las labores que realizan dentro del puesto de trabajo. Esto fue corroborado y verificado con el Jefe de Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL).

De esta etapa se obtuvo la descripción de cargos de los puestos en el departamento y las competencias cardinales en la organización. Luego de esto se confeccionaron los formularios de perfil de cada cargo, para después ser proporcionado a los trabajadores, dicho perfil contaba con la identificación del cargo, objetivos principales, responsabilidades, entre otras descripciones del puesto, y aquellas competencias específicas

con su definición que a nuestro juicio contrastaban con las características de la descripción de cargo. Dicho perfil de cargo fue analizado por cada empleado correspondiente, que luego nos comentó la concordancia y sugerencias de cada competencia específica con el cargo en el grado que era necesario. Logrando obtener como resultado el perfil ideal por competencias para cada uno de los puestos de trabajo.

Dado lo anterior se facilita el trabajo para que el departamento pueda realizar con mayor eficiencia y formalidad el proceso de selección y reclutamiento. Una vez realizada nuestra labor acudimos al Jefe de Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) para darle a conocer nuestro trabajo, quien nos dio la validez de nuestro estudio.

INDICE

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
1.1 Problema de investigación	9
1.2 Objetivo general.....	10
1.3 Objetivos específicos	10
1.4 Justificación	10
1.5 Viabilidad de la investigación.....	11
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	12
2.1.- El Concepto de Competencia	12
2.1.1 Definición de Competencia.....	12
2.1.2.- Modelos para determinar las Competencias	16
2.1.3.- Componentes de las Competencias	18
2.1.4.- Características de las Competencias.....	21
2.1.5. Clasificación de las Competencias.....	26
2.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias	28
2.2.2 Ventajas del enfoque por competencias en la gestión de Recursos Humanos.....	34
2.3 Etapas Básicas para la Implementación del Sistema de Gestión por Competencias	37
2.4 Implementación del modelo de Gestión por Competencias	43
2.5 Cómo aplicar Gestión por Competencias en cada proceso de Recursos Humanos	45
2.6 Razones del uso de la Gestión por Competencias	50

CAPITULO 3: MARCO EMPIRICO	51
3.1. Tipo de Investigación.....	51
3.2. Diseño de la Investigación.....	52
CAPITULO 4: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.....	52
4.1. Descripción del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL)	52
4.2 Información estratégica de la Municipalidad de San Pedro de la Paz	56
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	60
5.1 Competencias del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL)	61
5.1.1 Definición de las Competencias Transversales o Genéricas de Departamento Desarrollo Económico Local	61
5.1.2 Definición de las Competencias Específicas de Departamento Desarrollo Económico Local (DEL).....	65
5.2.2 Perfiles de Cargo por competencias para el Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) de la Municipalidad de San Pedro de la Paz	101
OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS.....	139
CONCLUSIONES.....	141
REFERENCIAS	143
ANEXO	145
1.- Listado de Competencias Genéricas o Cardinales.....	145
2.- Listado Competencias Especificas	146
3.- Estilo de Formato Perfil de Cargo	149
4.- Lineamientos de Desarrollo y Objetivos Estratégicos de la Municipalidad de San Pedro de la Paz.....	150

INTRODUCCIÓN

La persona más que un recurso disponible para las actividades de una organización, comprende una serie de características distintivas que le permiten actuar en una situación particular poniendo a prueba ciertas habilidades, en un ambiente laboral determinado, y relacionado con los valores que integran dicha empresa. El individuo comprende un factor importante para la organización, pues, es aquella que permite la puesta en marcha y realización de las diversas actividades a un nivel de calidad favorable para el logro de las metas y la consecución de objetivos de la compañía. Es necesario tener una clasificación de las distintas competencias, con sus características que implica cada una, y que funcionara como un eje para poder determinar si el personal postulante a dicho cargo, cumple con los requerimientos favorables para el desempeño en la organización.

Las competencias, son la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Actualmente existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez implica que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así obtener ventajas competitivas. Desde esta perspectiva, la Gestión por Competencias se plantea como un modelo que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual. La Gestión por Competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos y sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto.

El Departamento de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de San Pedro de la Paz, tiene la necesidad de mejorar a través del modelo de Gestión por Competencias, ya que es una herramienta que profundiza el desarrollo y al mismo tiempo ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada una de las personas de la organización.

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

CAPITULO 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Problema de investigación

Se sabe que desde hace largo tiempo el capital humano es el más importante dentro de una organización, es por esta razón que se han dado cuenta de que una buena gestión del recurso humano hace a las empresas más eficientes, más atractivas y, por sobre todo, más rentables. Pero, ¿Cuál es su verdadera importancia en la empresa? ¿Qué función desempeña en la consecución de los objetivos empresariales? Hoy el capital humano es la gran ventaja competitiva del mercado. Ante productos y servicios similares, la diferenciación está dada por la gente que labora al interior de cada empresa. Es tan importante gestionar los recursos humanos como los económicos o materiales de la empresa.

El objetivo y área de estudio del Proyecto se limita a la Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) perteneciente a la Municipalidad de San Pedro de la Paz, cuya problemática es el no poseer un modelo de Gestión por Competencias, proceso que permitirá identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, al no contar con este modelo podemos decir que no está gestionando sus recursos humanos de manera integral y efectiva de acuerdo a las líneas estratégicas de la de la organización. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes, más competitiva será la institución englobada en un mercado de constantes cambios. Así además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva, con criterios homogéneos y con mayor efectividad.

1.2 Objetivo general

Definir propuesta de diseño de un modelo de Gestión por Competencias, que permita volver a definir los perfiles de los cargos del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) de la Municipalidad de San Pedro de la Paz, para reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo con las competencias necesarias y requeridas por la institución

1.3 Objetivos específicos

- Analizar el concepto de gestión por competencia.
- Indicar situación actual del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) perteneciente a la Municipalidad de San Pedro de la Paz, con el fin de identificar y/o actualizar las competencias necesarias para cada uno de sus cargos.
- Definir los perfiles de cargo para el Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL).
- Proponer el modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) de la Municipalidad de San Pedro de la Paz.

1.4 Justificación

El estudio permitirá mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretenda desarrollar o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales. Esto nos ayuda a obtener ventajas competitivas, mejorar la toma de decisiones y obtener una mayor productividad, con el fin de obtener el éxito en la organización. Lo que estudiamos se

pondrá en práctica al momento en el que el Departamento Desarrollo Económico Local (DEL) de la Municipalidad de San Pedro de la Paz reciba la retroalimentación de nuestra investigación y ponga en práctica nuestros resultados obtenidos. Crearemos una nueva perspectiva para el Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL), debido a que le proporcionaremos un modelo y proceso con el cual no cuentan, un modelo de gestión integral de recursos humanos que, a través de las competencias, buscará la mejor adaptación entre la organización. Este método de investigación servirá de investigación para futuros estudios, debido a se utilizará como un modelo guía, y también servir como base para los demás departamentos de las municipalidades.

1.5 Viabilidad de la investigación

La investigación con la cual trabajamos requiere de recursos bibliográficos disponibles en la Universidad del Bío-Bío. Actualmente hemos obtenido información a través de libros y tesis que nos han proporcionado información básica sobre el tema abordado, con el fin de darnos mayores conocimientos y claridad.

Para el estudio en cuestión, se ofrece con el acceso a la información, ya que esta se encuentra disponible para el desarrollo de lo planteado en la misma organización a libre disposición. Este método de investigación servirá de investigación para futuros estudios, debido a que servirá como modelo guía, y como base para los demás departamentos dentro de la Municipalidad, tanto, como la Municipalidad misma de San Pedro de la Paz y distintas municipalidades que deseen adoptar este modelo de Gestión por Competencias.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1.- El Concepto de Competencia

2.1.1 Definición de Competencia

La palabra competencia deriva del latín *compētere*, “aspirar”, “ir al encuentro de”. De ahí también deriva el verbo “competere”, “incumbir”, “pertener”, y el adjetivo “competente”, aplicado, especialmente, a “quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana”.

Dentro de las distintas definiciones que existen del concepto de competencias se destacan: Según el diccionario de La Real Academia Española, del año 2019, señala que competencia es: “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Sin embargo, existen diversas definiciones para diferentes ámbitos, debido a que el concepto Competencia tiene una amplia gama de interpretaciones según el área donde se aplique.

El concepto de competencia tiene origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970.

Han sido muchos los autores que la han definido y entre ellos está David McClelland (1973), indicó que el rendimiento de una persona no dependía únicamente de los títulos que poseía ni de sus resultados en test de inteligencia, sino que dependía más de características propias y competencias. Richard Boyatzis (1982) definió las competencias como “características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Con la definición anterior concordaron Spencer y Spencer (1993), que plantean que es una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación”. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. El estándar de

efectividad se refiere a que la competencia predice quién hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

En el ámbito laboral, Bunk (1994) plantea, en relación con las definiciones anteriores, que en Alemania “se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios o para ejercer una profesión, quien puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible y quien está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Levy-Leboyer (1997) las define como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

La consultora Ernst & Young (1998) la define como “la particularidad de una persona referida a un desempeño superlativo de una labor determinada y que presenta la dualidad sobre su posible adopción o existencia congénita”. Mertens (1998) plantea, “la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo”.

Martha Alles (2006) especifica que son “Características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

Ahora bien, Spencer y Spencer (1993) llamó a la competencia como característica subyacente, esto supone un concepto muy amplio al abarcar en él todos los aspectos que la persona posee y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento laboral.

Según Arenas y Suárez (2008) las características subyacentes de cada individuo resultan de la suma de sus:

- Capacidades cognitivas: Aptitudes, Rasgos de Personalidad
- Tendencia de conducta: Actitudes, Conocimientos adquiridos (teóricos y prácticos).

Las Capacidades Cognitivas se pueden ver constituidas por:

- **Aptitudes:**

Hace referencia a las posibles variaciones entre individuos en los niveles similares de dificultad de la tarea (o en medidas derivadas que se basan en tales niveles similares) en los que, enfrentados en una clase de tareas, éstos rinden con éxito en cualquier ocasión dada en la que las condiciones sean favorables. Las tareas implicadas en la definición son aquellas en las que un correcto o apropiado procesamiento de la información mental resulta crítico para el éxito del rendimiento. Las aptitudes no informan de los comportamientos que las personas desarrollan en sus puestos de trabajo, sino de sus capacidades intelectuales.

- **Rasgos de Personalidad:**

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

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

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

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

Rasgos de capacidad: Se relacionan con las habilidades y capacidades que permiten al sujeto funcionar de manera efectiva. La inteligencia es un ejemplo de rasgo de capacidad.

Rasgos de temperamento: Se relacionan con la vida emocional de la persona y la cualidad estilística de la conducta.

Rasgos dinámicos: Se relacionan con las búsquedas y la vida motivacional del sujeto, los tipos de metas que son importantes para la persona.

Rasgos superficiales: Expresan conductas, que en un nivel superficial pueden parecer unidas, pero en realidad no siempre aparecen y desaparecen (varían) juntas y no necesariamente tienen una causa común.

Rasgos fuente: Expresa una asociación entre conductas que varían juntas para formar una dimensión unitaria, independiente de la personalidad. Representan los bloques constructores de la personalidad y se requieren procedimientos estadísticos de análisis factorial para descubrirlos

Las tendencias de Conducta se pueden ver constituidas por:

Actitudes: disposición psíquica y nerviosa, organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado. El conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

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

Hay que distinguir dos tipos de conocimientos:

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

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

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

2.1.2.- Modelos para determinar las Competencias

Existen distintos modelos para determinar las competencias, de los cuales se abordarán los tres más utilizados. Sin embargo, cabe señalar, que no existe un método único para identificar y analizar las competencias, ya que la implementación de ésta dependerá de cada organización. Los Modelos existentes pueden ser clasificados en 3 clases: Modelo Conductista, Modelo Constructivista y Modelo Funcionalista.

Modelo Conductista

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un

puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens, 1996).

Modelo Constructivista

Este modelo parte de las relaciones existentes entre los grupos, su entorno, la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas como sus responsabilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan. La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente.

Además parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que esta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens, 1996).

Modelo Funcional

El modelo Funcional hace hincapié en el desempeño ya que sostiene que una competencia es una función, para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente.

Este modelo se basa en la medición de resultados, para identificar el principal objetivo de la organización y el área de ocupación, es decir, parte de un objetivo principal, hasta llegar a identificar la competencia. (Mertens, 1996)

Tal como su nombre lo indica, este modelo tiene por objetivo establecer una relación estrecha y lo más precisa posible, entre el desempeño individual y el desempeño organizacional a nivel productivo. Parte del principio que establece es que un gran resultado para ser alcanzado requiere de la realización de una gran cantidad de pequeños desempeños individuales que aportan al desempeño general de la organización.

2.1.3.- Componentes de las Competencias

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

Saber Actuar: Se define como el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Está directamente relacionado con la preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el excelente manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este elemento es el mayormente utilizado al momento de definir la aptitud de una persona para un puesto específico y que permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal. (Le Boterf, 1996)

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

Poder Actuar: Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus

funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. (Le Boterf, 1996)

Tomando en cuenta lo anterior, siguiendo a los autores Pereda y Berrocal en su obra “Formación y Gestión del Conocimiento” (2001), añaden dos componentes a su investigación, coincidiendo en tres.

Por lo que en su definición de componentes de las competencias queda representado:

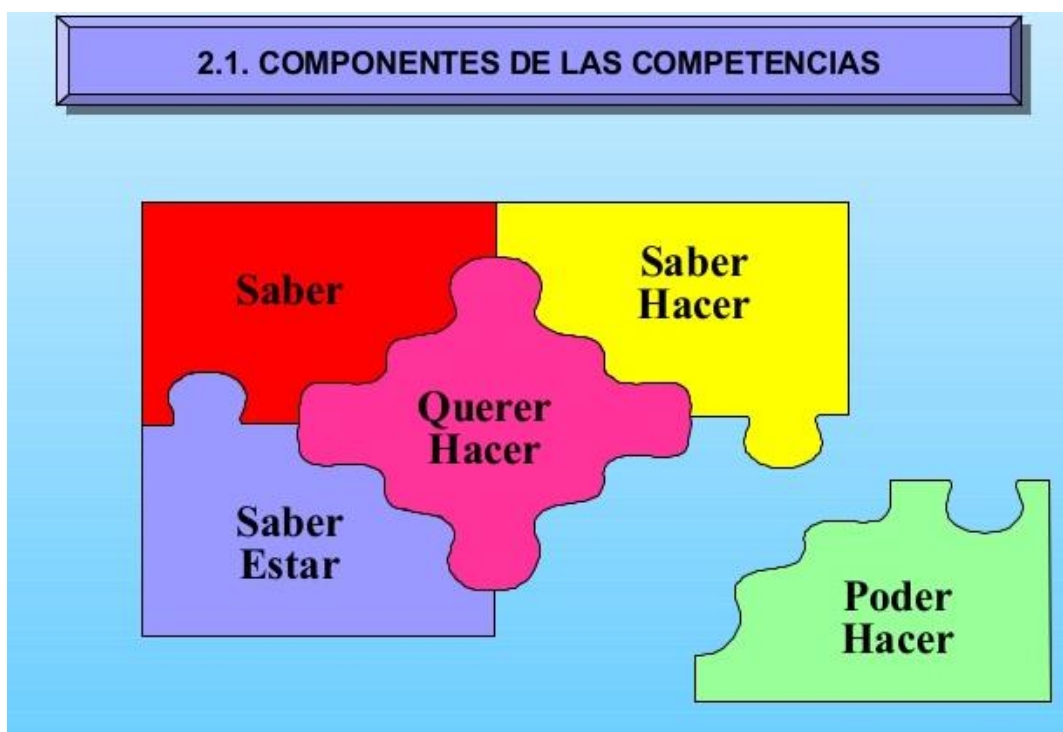
Saber: En este caso hace alusión que para poder llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que dicho trabajador necesita tener son los conocimientos que exige su trabajo. Estos pueden ser de carácter técnico (orientados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

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

Saber Estar: Aspecto relacionado con las actitudes y los intereses de las personas. No resulta suficiente el poseer el conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas exigidas por el trabajo. ¿Por qué? La respuesta es sencilla: todos desarrollamos nuestra actividad profesional dentro de una organización, la cual posee una cultura, normas de comportamiento específicas y concretas diferentes entre una y otra. Por ello, es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a esa cultura y a esas normas, tanto de la organización en general como de su grupo en particular.

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

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



Fuente: Componentes de las Competencias por Pereda y Berrocal (Gestión y Formación del Conocimiento, 2001)

Para estos 5 componentes de las competencias, se les pueden otorgar tres características importantes, así como señala García Saíz (2003):

A.- La primera es que actúan conjuntamente sobre la conducta, es decir, que si bien están desarrollados de forma individual, no se pueden considerar de la misma forma al momento de aplicarlos a cada comportamiento concreto.

B.- En segundo lugar, no son independientes entre sí. Las variables presentan determinados niveles de correlación entre ellas.

C.- Finalmente, las interacciones que se producen entre las variables, no se conocen lo suficiente como para poder hacer predicciones exactas y así conocer su influencia sobre el rendimiento.

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

2.1.4.- Características de las Competencias

Spencer y Spencer en 1993 plantea que la Competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación”.

En dicha obra publicada se pueden ver señaladas las características de las competencias correspondiendo a cinco como las principales:

a) Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan retroalimentación para desempeñarse mejor.

b) Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o informaciones. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

c) Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier a situación.

d) Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

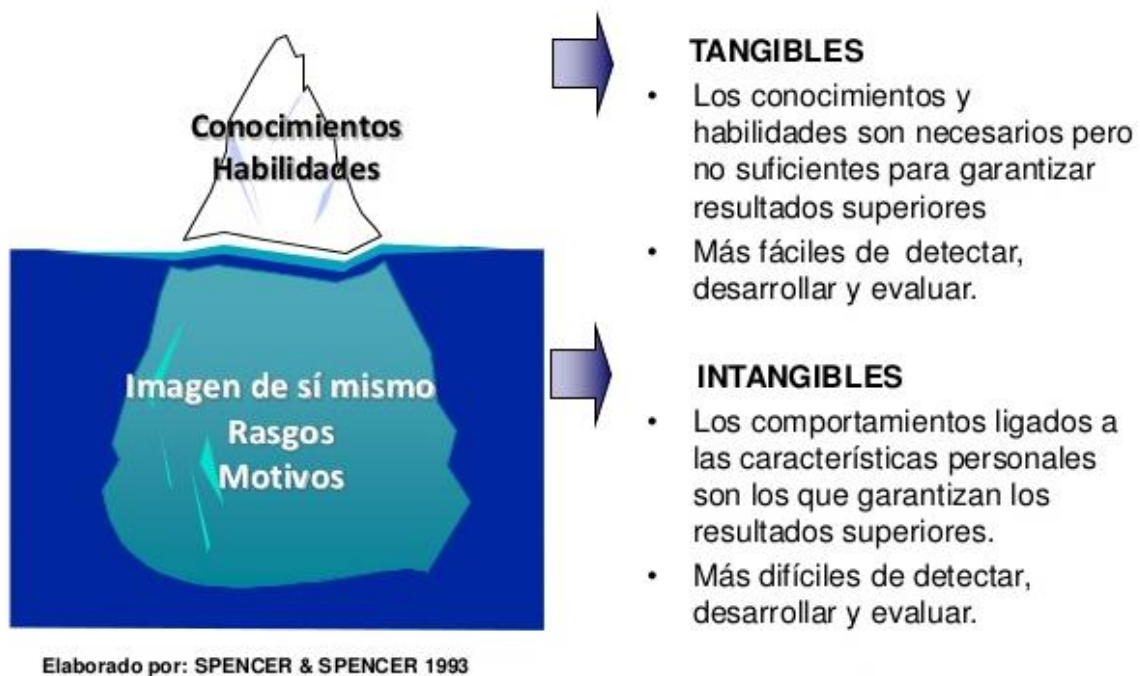
e) Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio.

El autor Carlos Otaño (2002), en su investigación señala que Spencer y Spencer desarrolla la definición planteada por Boyatzis y explica que “una característica subyacente es aquel rasgo del individuo que forma parte de su personalidad, por lo que es algo duradero en el tiempo, esta característica está íntimamente relacionada con un comportamiento determinado”. De igual manera, afirma que existe una relación causa-efecto entre la ya mencionada característica y el desempeño exitoso. Así también, el autor expresa que las competencias se pueden medir a través de un patrón con el cual se pueden comparar o determinar qué tan excelente es el desempeño o actuación.

Siguiendo la evolución del concepto, tenemos la definición planteada por Dalziel en el año 1996, donde alcanza su máxima expresión. Dalziel señala lo siguiente: “las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo confiable; y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o de los trabajadores eficaces e ineficaces”.

Dalziel plantea ciertos elementos que finalmente buscan integrar el concepto de Competencia, es decir, ir más allá y definir las características que representan a este término. Éstos van desde lo más oculto, profundo y prácticamente inmodificable de una persona: los motivos, rasgos de personalidad, conceptos personales, que por cierto son más difíciles de evaluar y desarrollar, pero son más efectivos dentro de un proceso de selección; hasta aquellos aspectos que son observables, relativamente superficiales, pueden ser modificables y fáciles de desarrollar, refiriéndose a los conocimientos y habilidades.

El Modelo Iceberg de las Competencias



Modelo del Iceberg: Spencer & Spencer, influenciado por Dalziel, Murray y otros

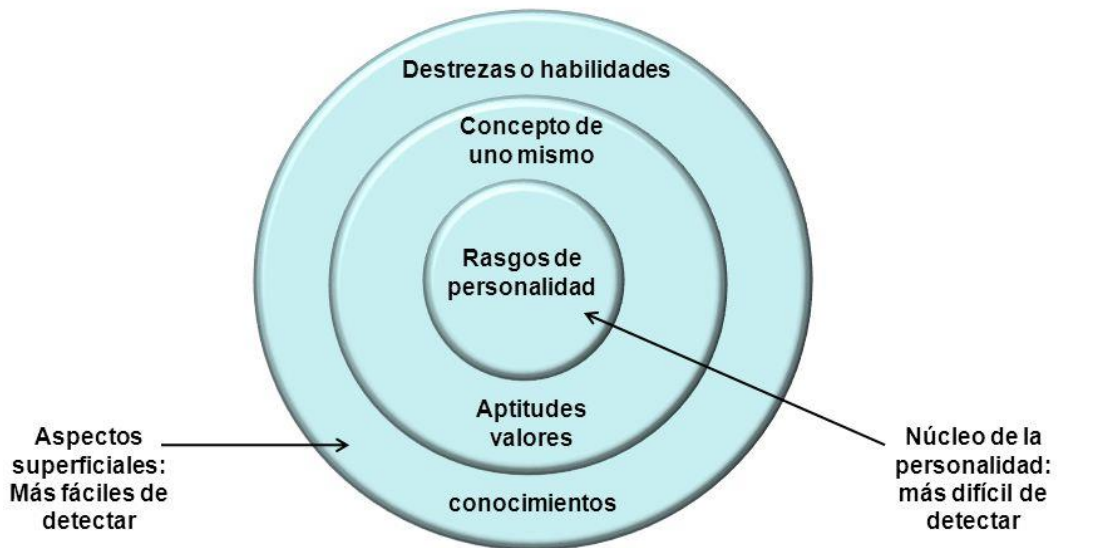
A las habilidades y conocimientos se les llama Competencias Duras, mientras que a los motivos, rol social y conocimiento de sí mismo se les llama Competencias Blandas.

Spencer y Spencer sostiene una idea muy similar a la dada por Dalziel, donde señala que los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles

de detectar, en cambio, las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y por lo tanto, son más difíciles de evaluar. Su representación en la figura a continuación:

Figura “Clasificación de Competencias”

Clases de competencias según la dificultad de detección



Fuente: Spencer & Spencer

Clasificación de competencias según su dificultad de detección, Spencer y Spencer (2001)

Las Competencias son características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse o pensar que tienen lugar en varias situaciones y que perdura durante un período de tiempo razonable.

Según Dalziel (1996) existen diferentes tipos de características de las Competencias que son las que conforman el modelo del Iceberg.

- **Habilidades:** Capacidades cognitivas o de conducta que posee el individuo, las cuales pueden ser ocultas u observables. Es la capacidad intelectual o manual que tiene un individuo para desarrollar una tarea mental o física.
- **Contenido de Conocimientos:** Son aquellos saberes adquiridos a lo largo del transcurso de la vida, tanto técnico como interpersonal. Es la información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- **Concepto de uno Mismo:** Relacionado con la autoestima, con el cómo se valora a sí misma la persona y cómo se percibe. Se refleja en el comportamiento individual. Son las fortalezas y debilidades de cada persona: concepto que una persona tiene de sí misma en función de su identidad, personalidad y valor.
- **Rol Social:** Es el papel que desempeña una persona ya sea en contexto social y/u organizacional.
- **Rasgos de Personalidad:** Corresponden a las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones. Los rasgos de personalidad, son rasgos de carácter; a su vez, el carácter es el temperamento del individuo y éste está influenciado por la educación y sociabilización de la persona. Esta característica determina cómo la persona se desenvolverá en una situación determinada. Dalziel lo define como los motivos en características observables.
- **Motivos:** Hace alusión a lo que una persona piensa o desea y lo que la impulsa a la acción. Por lo tanto, es la fuerza interna que orienta la conducta hacia un objetivo. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas. Esta característica bajo lo sostenido por McClelland puede estar orientado al logro, poder o afiliación.

2.1.5. Clasificación de las Competencias

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término Competencia, surgen diversas clasificaciones. La primera a continuación, corresponde a la sostenida por Spencer y Spencer (1993):

- **Competencias de Umbral:** Éstas son las características esenciales (usualmente conocimiento o destrezas básicas, como por ejemplo la habilidad de la lectura) que cualquiera en un trabajo requiere y necesita para ser mínimamente eficaces, pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.
- **Competencias Distintivas:** Estos factores distinguen a una persona con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio. Por citar un ejemplo, la orientación hacia el logro expresada en el hecho de que un individuo se fije metas más elevadas que aquellas exigidas en primera instancia por la organización.

Esta misma categorización es compartida por los autores Dalziel, Cubeiro y Fernández, entre otros. Por otro lado, José Naranjo (1996), establece una clasificación que contiene a la anterior, agregando tres clases más:

- **Competencias Esenciales:** Siendo aquellas necesarias para lograr una actuación promedio. Esta clase de competencias se asemeja a las Competencias de Umbral mencionadas anteriormente.
- **Competencias Diferenciadoras:** Estas son aquellas referidas a discriminar la actuación laboral por encima del promedio establecido.
- **Competencias Técnicas y/o Profesionales:** Son aquellas referidas a las capacidades entendidas por conocimientos o habilidades. Son los conocimientos y capacidades cognitivas que presentan los individuos.
- **Competencias Genéricas:** Éstas están relacionadas con el conocimiento técnico y el contenido del trabajo en sí. Se relacionan directamente con el trabajo a desempeñar.

- **Competencias Orgánicas:** Aquellas referidas para una compañía en especial, construidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de corporaciones. Se establecen en función de la Visión y Misión de la Organización. (Naranjo, 1996)

Finalmente, Mertens en 1997 hace su propia categorización respecto a las Competencias Laborales:

- **Competencias Genéricas:** son aquellas relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para desarrollar trabajo en equipo, habilidad para realizar negociaciones, etc.
- **Competencias Específicas:** aquellas relacionadas directamente con la ocupación y no son fáciles de transferir a otros contextos laborales. Por citar un ejemplo, el manejo de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.
- **Competencias Básicas:** son aquellas que se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo. Ejemplo, la habilidad para la lectura y escritura.

Pereda y Berrocal (2001) categorizan a su vez las competencias específicas en dos grandes grupos:

- **Competencias Comunes:** son aquellos conjuntos de competencias que estarán presentes en distintos, o en todos, los perfiles de puestos de cada unidad funcional de la organización y/o en todos los que ocupan un mismo nivel jerárquico en el organigrama de la misma, aunque en cada uno de los puestos podrán incluir distintos comportamientos asociados. Las competencias comunes son muy similares a las estratégicas, diferenciándose de ellas en que existirán puestos en la empresa que las incluirán en su perfil y otros que no lo harán, en función de la unidad funcional a la que pertenecen y/o del nivel que ocupen en el organigrama.
- **Competencias Técnicas:** Son aquellos comportamientos que se derivan de los conocimientos técnicos que tendrá que manejar el ocupante del puesto, en función del

contenido del mismo; es decir, son aquellos comportamientos que se exigen disponer de amplios y detallados conocimientos de las técnicas más avanzadas en la profesión, aplicándolos de forma eficaz y eficiente en los momentos adecuados.

2.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Una vez abordado el concepto de competencia, es el momento de analizar la gestión por competencias de los Recursos Humanos. Domingo y Delgado expone cuales son los principales motivos por los cuales resulta necesario hoy en día adoptar un modelo de gestión por competencias en Recursos Humanos:

- Alinea el aporte personal y colectivo de capital humano a las necesidades estratégicas de la empresa.
- Administra la capacidad de agregar valor de las personas (activos de competencias), para obtener el mejor desempeño en todos los procesos del sistema organizacional.
- Contribuye al desarrollo de una cultura organizacional enfocada a la gestión del conocimiento.
- Introduce mejoras en los procesos de trabajo (costes de operación e incremento del valor agregado), por vía del desarrollo de competencias en el personal.
- Incrementa la empleabilidad del trabajador.
- Orienta la inversión y los esfuerzos del adiestramiento y el desarrollo hacia las necesidades de la empresa y las específicas de los puestos de trabajo.
- Aporta un elemento objetivo para la evaluación y retribución justa del desempeño personal.
- Permite la selección acertada de los talentos que requiere la organización, de acuerdo a su estrategia de negocios y necesidades específicas.
- La gestión por competencias alinea la gestión de los Recursos Humanos a la estrategia del negocio: aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.

- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones que se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo nivel de desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos minoritarios.
- El modelo de competencias permite incorporar la visión de los directivos a la gestión de los Recursos Humanos.
- Optimiza la administración del capital humano, a través de las competencias como unidades de conocimiento.
- Asegura las ventajas competitivas de la organización, por medio de la administración adecuada de los activos que suponen las competencias.

Por su parte, Dolan et. Al., en su libro “La gestión de los Recursos Humanos – Preparando los profesionales para el siglo XXI”, señala que “más que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de actividades, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas”. Para ello separa las condicionantes internas y externas de la organización desde una perspectiva sistémica, del siguiente modo:

Condiciones sistemáticas internas y externas de la organización



Condiciones sistemáticas internas y externas de la organización, Dolan et.

Condicionantes Internos:

Alta Dirección: Es quien toma la decisión de la importancia del rol que jugará la gestión de recursos humanos en la organización. Si la alta dirección minimiza el papel que tienen las personas – en el ámbito de contribución al éxito general de la organización – los responsables de línea actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serían menos importantes y de bajo impacto, y, en consecuencia, se llevarán a cabo sólo las actividades que son rutinarias, forjando así, que las funciones relacionadas con los recursos humanos no se planteen de forma proactiva, sino de manera reactiva.

Cultura: Tiene un papel importante en el comportamiento de las personas y tiene gran incidencia en cómo se gestionan. La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Está en gran medida influida por la alta gerencia, que por intermedio de ésta determina los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la

forma que debieran ser tratados. La cultura representa un intangible dificultoso de medir, pero explica el grado de discrecionalidad o empowerment, los criterios de promoción o desarrollo, sistemas de orientación a la retribución, compensación y condiciones de trabajo, entre otras funciones.

Tamaño: Es importante desde una perspectiva de recursos humanos. Mientras una organización sea más grande, existe una tendencia a la formalización en la definición de procesos de gestión en general y los recursos humanos en particular. Esto es, que las grandes empresas (u organizaciones) tienen más claros los objetivos de la gestión de recursos humanos, y dependiendo de la dispersión geográfica de sus filiales, la gestión es estandarizada para toda la compañía. Muy distinto es el caso de las pequeñas empresas, que en muchos casos no tienen departamentos especializados de recursos humanos para su gestión.

Tecnología: La tecnología hace referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Dicha tecnología determina desde un ámbito productivo el cómo y con qué se hace. Desde la tecnología se puede definir una producción por lote (varios productos estandarizados o bien gran desarrollo tecnológico) o una producción artesanal (escasa tecnología). Cabe señalar que aunque una organización un gran desarrollo tecnológico; esta debe ser programada y monitoreada por personas, y estas son el recurso más importante de la organización.

Estructura: La estructura organizacional según Dolan et al. es una “consecuencia de los nuevos sistemas de producción” dado que cada vez son menos jerarquizadas porque la organización del trabajo se efectúa por procesos y por grupos o equipos de trabajo. De este término podemos analizar el grado de dependencia y/o subordinación del trabajo, mediante un organigrama. Existen organizaciones con estructura vertical o estructura horizontal.

Condicionantes Externos:

Economía y mercado del trabajo: Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo; rentas o nivel de salarios relativamente altos; el desarrollo y capital humano es más calificado por lo que el proceso de reclutamiento resulta más importante; las organizaciones tienen mayor desarrollo de tecnología y conocimiento por lo que retienen empleados clave y aumentan su conocimiento mediante su formación y perfeccionamiento; los sindicatos son más fuertes y tienen mejor poder de negociación.

Competitividad: Las organizaciones, y sobre todo las recién formadas dependen mucho del grado de globalización en el que esté inserto. La compañía aunque sea muy pequeña, debe competir en su sector industrial para así poder conseguir los retornos financieros esperados por medio de los objetivos. Dichos objetivos pueden ser propios de la organización o bien objetivos sectoriales para de esta forma competir con quienes tengan una cuota de mercado más amplia. Esto se logra mediante alianzas estratégicas y pueden ser nacionales o internacionales.

Valores sociales y legislación: es muy importante para las organizaciones saber cuáles son las leyes que permiten, prohíben o sancionan los actos que esta pueda hacer, así mismo como conocer la importancia de los valores sociales y en muchos casos el buen funcionamiento de la organización, dado que en los últimos años la Responsabilidad Social es también un activo intangible de mucho valor.

2.2.1 El enfoque por competencias en la Gestión de los Recursos Humanos

El Enfoque de Gestión por Competencias nace como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que se imponen. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001) Con el propósito de realizar una exitosa gestión por competencias, ésta debe

ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas.

La Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial (Fernández, 2005). Para esto es necesario, primero que todo, definir la visión de la empresa (es una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro), los objetivos y la misión (es el motivo o la razón de ser por parte de la organización), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008).

Citando Ernst & Young (2011), podemos identificar el principal objetivo del enfoque de competencias como la necesidad de: “implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los Recursos Humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización”

Siguiendo con lo anterior se presentarán los objetivos más genéricos que pretende alcanzar el enfoque de la gestión por competencias en los Recursos Humanos (Ernst & Young, 2011; OFYDE, 2011), que son:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los Recursos Humanos
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los Recursos Humanos
3. La coincidencia de la gestión de los Recursos Humanos con las líneas estratégicas del negocio
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus Recursos Humanos
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y la organización en un entorno cambiante

6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos
7. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio
8. Definir las conductas de éxito que se requieren para cada posición
9. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Por lo que se menciona anteriormente se puede concluir que las competencias poseídas por los trabajadores de la organización repercuten en última instancia con la alineación estratégica de la compañía.

2.2.2 Ventajas del enfoque por competencias en la gestión de Recursos Humanos

El enfoque por competencias aporta características y cualidades a la gestión de los Recursos Humanos que facilitan el trabajo dentro de la organización, por el cual esa es la principal razón de por la que se ha ido imponiendo su utilización. Las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica (Pereda, Berrocal y López; 2002). Por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent; 1993). Esta manera de plantear el tema es abstracta y genérica, por lo que parece necesario concretar más las principales ventajas que el enfoque aporta a los recursos humanos:

- Facilita el uso de un **lenguaje común** en la empresa, ya que, se utiliza un lenguaje común al hablar todos de comportamientos observables y evaluables, en lugar de referirnos a constructos e interpretaciones, más o menos intangibles. Así, se facilita la relación de la dirección de Recursos Humanos con los directivos y mandos intermedios de la organización, quienes en última instancia, no serán los encargados de aplicar los políticos de recursos humanos en el trabajo diario.
- **Focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.** Recuérdese que las competencias reflejan los comportamientos que lleva a

cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

De esta forma, se puede programar los sistemas de evaluación del personal de forma que se puedan evaluar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador para diseñar las acciones más adecuadas para que puedan mejorar los resultados. De igual forma, por ejemplo, al diseñar un curso de formación, se facilita la definición de objetivos operativos y de la posterior evaluación de la eficiencia y rentabilidad del mismo, al poder concretarse el “para qué” se lleva a cabo; esto es, que aspectos empresariales se pretenden mejorar con dicho curso.

- Se utiliza como **predicador del comportamiento futuro** de la persona dentro de la empresa, el mejor que se puede emplear; **su comportamiento pasado**. Cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en unas condiciones similares. Ahora bien, el utilizar un comportamiento pasado como predicador del futuro, no se puede entender como que una persona que no ha llevado a cabo un determinado comportamiento no sea capaz de hacerlo en un futuro; no se debe entender, en ningún momento, como que las personas somos incapaces de cambiar.

Por ello, será justo analizar detenidamente cada caso y establecer la actuación más adecuada en cada momento. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las competencias son generalizables; esto es, que no es preciso que la persona haya llevado a cabo el comportamiento en cuestión en una situación exactamente igual, si no que el comportamiento que se ha llevado a cabo en una situación, se puede llevar a cabo, también, en otra, más o menos similar, o más o menos distinta.

El enfoque de competencias facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas.

En el enfoque del rasgo, se parte de la descripción del puesto de trabajo y, posteriormente, se elabora el perfil profesiográfico del mismo. Dicho perfil indica el nivel que, los ocupantes del puesto, deberán tener en cada una de las variables incluidas en él, en

percentiles o en alguna medida tipificada. Estos niveles se establecen con relación a la población de personas con características (sexo, estudios, experiencias, etc.) exigidas por el puesto de trabajo.

Esto no deja de ser una utopía, porque el percentil que ocupa un sujeto concreto, o su nivel en la variable tipificada, se determina en función de unos cálculos previamente elaborados y que, en la mayoría de los casos se habrán construido a través de muestras incidentales, poco representativa a la población que se refiere.

Por otro lado, dichos cálculos, por lo general, no se mantienen actualizadas, a pesar de que las características de la población de referencias vayan cambiando en el paso del tiempo. Estos problemas no existen cuando se trabaja dentro del enfoque de competencias, ya que no trabajaremos con cálculos, sino con comportamientos concretos que deben llevar a cabo la persona que ocupa un determinado puesto.

Por ello, es mucho más fácil y válido el sistema de comparación entre los perfiles del puesto y de las personas, para determinar su adecuación a un empleo determinado, o para conocer las necesidades de formación existentes en un momento concreto.

Todo lo que hemos ido comentando, permite apreciar que el uso del enfoque de competencias facilita la *actuación integrada de la gestión de recursos humanos*, ya que las competencias se convierten en la base de las actuaciones en selección, formación, retribución, planes de carrera, salud laboral, clima, etc.

En definitiva, el enfoque de competencias, permite trabajar, en el área de recursos humanos, de forma más eficaz y eficiente, tanto durante la fase de planificación, como durante la implantación de los planes y en la evaluación de los resultados obtenidos.

Estas ventajas, tanto para la organización, como para las personas, son las que han hecho que el enfoque de competencias se haya ido generalizando en las organizaciones públicas y privadas de todo el mundo occidental.

2.3. Etapas Básicas para la Implementación del Sistema de Gestión por Competencias

En la práctica, al momento de implementar un modelo de gestión por competencias son los responsables de Recursos Humanos quienes las definen, en colaboración con los expertos de cada Departamento, que aportan su visión específica sobre las necesidades y requerimientos de los diferentes puestos y funciones. También es necesario el acuerdo con las personas y, además de, la actualización continua del conjunto de competencias definido inicialmente.

Lo que se busca lograr usando un enfoque de competencias es contar con una gestión organizacional, ajustadas lo más eficiente posible a las personas, utilizando las características que son clave en el personal actual y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

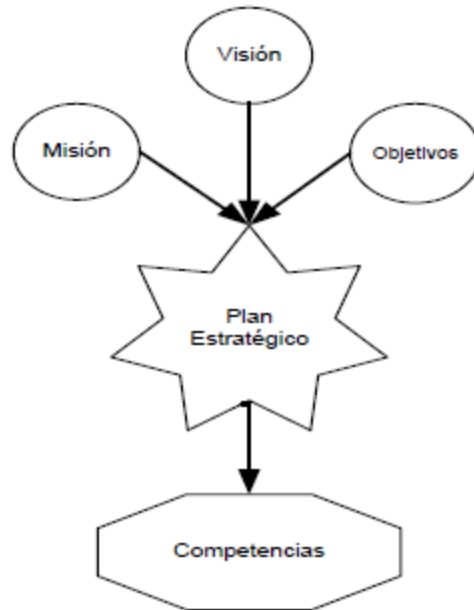
Para implementar un sistema de gestión por competencias, es necesario primeramente definir “La Planeación Estratégica”; y a partir de la máxima conducción de la organización, con su participación e involucramiento el decidir cómo se hace.

La Planeación Estratégica a su vez conlleva la realización de las distintas actividades:

- Definir visión (donde vamos), misión (que hacemos) y objetivos organizacionales
- Definición de competencias por la alta dirección (cómo lo hacemos)
- Confección de documentos necesarios (diccionario de competencias)
- Asignación de competencias y comportamientos a los diferentes puestos.
- Determinación de brechas entre competencias definidas por el modelo y la que poseen los integrantes de la organización
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por competencia

Definir Visión, Misión y Objetivos

Sin duda alguna, el primer paso para implementar una Gestión por Competencias es la definición o revisión de la Planificación Estratégica, recordando que debe ser desde la alta dirección.



Definición de Competencias por la máxima Dirección de la organización, Martha Alles.

Es el siguiente paso, involucrando a los directivos a definir un modelo de competencias acorde a la Planificación Estratégica:

Aquí los directivos deben definir competencias en función de la estrategia, y se clasifican en:

- Competencias Genéricas o Cardinales: son aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias Específicas: son aquellas definidas para ciertos grupos, departamentos, áreas o niveles estratégicos.

Confección de Documentos

Luego de definir algún prototipo de competencias, se deben confeccionar documentos necesarios para su implementación, como el Diccionario de Competencias. Dicho diccionario debe contener su nombre, definición, y grado o nivel; siempre confeccionado según cada organización. La definición de los niveles por lo general son cuatro niveles con algunas excepciones, según la organización con tres grados positivos y uno negativo, o bien cuatro grados positivos y significado secuencial.

Asignación de competencias a los puestos

Descriptivos de Puestos: Competencias
Nombre de la competencia
Competencias Cardinales
Orientación al cliente interno y externo
Orientación a los Resultados
Calidad de Trabajo
Ética
Competencias Específicas Generales
Liderazgo
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones
Capacidad de planificación y de organización

Competencias específicas para el área de RRHH				
Comunicación/Capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad/Pensamiento analítico-conceptual		X		
Adaptabilidad – flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa – autonomía		X		

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

Determinación de las brechas

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados para desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos humanos por competencias

Si bien, anteriormente se señalaron los procesos de la Gestión de Recursos Humanos, para la aplicación de la Gestión por Competencias, ésta se basará en Selección de Personas, Evaluación de Desempeño, y Desarrollo de Personas en la Organización.

Selección de personas por competencias

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puesto por competencias. Esto permitirá detectar motivaciones, rasgos de personalidad, auto comprensión, conocimientos y habilidades necesarias para un desempeño superior en el puesto. Así, es posible implementar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con las que cada candidato pudiese presentar.

Los sistemas de selección basadas en competencias conciben y emplean a éstas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en la evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño de un puesto de trabajo.

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 conocimientos y competencias, ya que en su conjunto forman el perfil requerido.

20 Pasos para un proceso de Selección exitoso



Fuente: Martha Alles, Selección por Competencias, 2006

Evaluación de Desempeño por Competencias

En toda gestión es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente, lo anterior se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación de desempeño como evaluación de un hecho pasado; y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización.

En este sentido, la evaluación del desempeño por competencias, permite incorporar estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño se basa en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. Es esencial para que este proceso sea exitoso, que los evaluadores estén entrenados en las herramientas que usarán para evaluar.

La evaluación de 360° es la forma más novedosa de desarrollar una evaluación, ya que dirige a las personas hacia el cumplimiento de expectativas y a la satisfacción de sus necesidades, no sólo de la línea, sino de todo su entorno, ya sean clientes internos o externos. Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica en la organización. Es vital, que lo que se evalúe este íntegramente en el modelo de competencias de la organización.

Desarrollo de Personas

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. El sistema de Gestión por competencias, analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas, y la Capacitación - Entrenamiento son una excelente herramienta para detectar necesidades o falencias en la formación de las personas para cada puesto de trabajo.

A través del análisis de adecuación puesto-persona se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, como necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover conocimientos técnicos, valores y compromiso hacia los estándares fijados por la organización.

De esta forma, si una organización tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera relacionado a ellos, y evalúa el desempeño por competencias, podrá desarrollar a sus recursos humanos en relación a las competencias de la organización y sobretodo en base a la planificación estratégica. (Basado en la Teoría de Martha Alles, 2006.)

2.4 Implementación del modelo de Gestión por Competencias

Para la implementación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias.

En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.

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

Para trabajar con un esquema de competencias es necesario siempre definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y decidir cómo llevarlo a cabo. Este planteamiento está basado en la teoría de Martha Alles (libro: Dirección *estratégica de Recursos Humanos "Gestión por Competencia"*, 2006).

Así pues, el procedimiento sería el siguiente:

1.- Definir visión y misión.

- Misión: El porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.
- Visión: La imagen del futuro deseado por la organización.
- Valores: Los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y visión fijadas.
- También puede agregarse el uso de Políticas, que a veces las organizaciones tienen en cuenta para entregar identidad a su institución y a sus colaboradores.

2.- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.

3.- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.

4.- Validación de las competencias.

5.- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Tal y como plantea Martha Alles (2006), es imprescindible la participación de la máxima dirección de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias. Para ello debemos seguir los siguientes pasos:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información.
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

2.5 Cómo aplicar Gestión por Competencias en cada proceso de Recursos Humanos

➤ Análisis y descripción de puestos.

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá realizar -una vez definida las competencias- es la descripción de puestos por competencias. Es el pilar fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

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

➤ Selección

Para seleccionar por competencia 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 competencias), ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

➤ Entrevistas por competencias

Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia, para quienes adoptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave de la entrevista por competencias es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desea evaluar.

➤ **Evaluación de competencias**

Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberá reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar las competencias?

Muchas de estas preguntas sólo podrán responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

- Assessment (ACM).
- Entrevistas por incidentes críticos (BEI).
- Fichas de evaluación.
- Una evaluación del desempeño por competencias.

No estamos expresando que la empresa deba cambiar sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado de la medición no es el esperado. Simplemente sabrá qué debe hacer: desarrollar competencias de algún colectivo de personas en particular, cambiar de puestos algunos colaboradores, etc.

Para evaluación de competencias Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de herramientas adicionales (a la que denomina “productos”), especialmente diseñadas para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:

- “Fichas de evaluación de competencias.” Es un documento donde el evaluado (realiza su autoevaluación), el jefe o ambos eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía Web, lo que permite la aplicación on-line del método de evaluación.

- Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°. Incluye un procesamiento vía web, lo que permite la aplicación on-line del método de evaluación.
- “Manuales de Assessment” (Assessment Center Method) en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de la organización.

➤ **Planes de carrera y sucesión**

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

➤ **Formación**

Para implementar programas de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. En nuestra metodología este aspecto se denomina desarrollo de competencias, y se sugieren tres vías para llevarlo adelante: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo.

Para establecer el nivel de las competencias del personal se podrán realizar mediciones específicas, o determinarlo a partir de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal, cuáles no, y en qué nivel se presentan, no será posible desarrollarlas.

➤ **Desarrollo de personas**

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión.

Para el desarrollo de competencias de las personas, Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de “Productos” especialmente diseñados para ayudar y apoyar en esa tarea:

➤ *“Guías de desarrollo de competencias”, bajo el nombre de “Manual de Desarrollo”.*

Que consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los grupos y preferencias de cada una. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructiva para su realización. Las guías de desarrollo se han diseñado en dos variantes:

1. Dentro del trabajo. Acciones sugeridas para el desarrollo de competencias a adoptar en el ámbito laboral.
2. Fuera del trabajo. Como su nombre lo indica, sugerencias para el desarrollo de competencias que no tienen relación alguna con el ámbito laboral.
 - “Codesarrollo”: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de “formador de formadores”.
 - “Jefe entrenador”: Se han implementado una serie de variantes para el desarrollo, en las personas que tienen otras a su cargo o bajo su supervisión, de la capacidad de ser un entrenador de sus empleados.

➤ **Evaluación del desempeño**

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado sobre las entrevistas por competencias y los

entrevistadores. Los jefes 44 con experiencias tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

➤ **Evaluación de 360°**

La evaluación de 360 grados o Feedback 360° y su variante, la de 180 grados, es el sistema más amplio para evaluar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe si no de todo ellos que recibe sus servicios, tanto internos, externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otras por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que la evaluación de 360° sea por competencias, los comportamientos a evaluar deben ser los mismos que integra el modelo de competencias.

➤ **Compensaciones**

Se considera que este es módulo de gestión por competencias de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideran para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

➤ **Plan de jóvenes profesionales**

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Estos jóvenes deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro como organización, si de ellos se desean que surjan sus próximos conductores.

2.6. Razones del uso de la Gestión por Competencias

Las empresas han podido observar una serie de beneficios cuando empiezan a gestionar por competencias, diversas instituciones han puesto sus observaciones en cuanto a los beneficios que ha brindado la gestión por competencias, dentro de los cuales encontramos los siguientes:

1. Permite a las empresas tener seguridad de tener a la persona correcta en el lugar correcto en el momento correcto.

A juicio de: *“Capacitación y Competitividad Empresarial Hoy”, Rodeloy Castellanos Cruz, octubre de 2006.*

2. Otra de las cosas que permite es la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y la asignación de los recursos humanos.

A juicio de: *“Gestión por Competencias”: Manual del director de recursos humanos, 2001.*

3. Por otro lado, permite contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

A juicio de: *“Gestión por Competencias”: Manual del director de recursos humanos, 2001.*

4. Otra razón es que permite la definición de programas de capacitación flexibles y modulares. De esa forma facilita la formación de individuos, a lo largo de toda la vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado.

A juicio de: *“Formación de los recursos humanos y competencia laboral”, Agustín Ibarra Almada, agosto-mayo de 2000”*

5. Las competencias laborales apoyan los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejorando las prácticas de la gestión del trabajo, y contribuye al aumento de la productividad y la competitividad.

A juicio de: *“Formación de los recursos humanos y competencia laboral”*, Agustín Ibarra Almada, agosto-mayo de 2000.

6. Las compañías deben encontrar vías de diferenciación y, por ende, deben gestionar por competencias, lo anterior se da dado que se vive en una era globalizada. Por lo tanto, el desarrollo de las competencias humanas es clave para distinguirse como organización. Tanto las características del mercado como las de los productos determinan que el factor humano sea considerado como elemento central.

A juicio de: *“Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias”*, Alexander Sánchez, Carlos Martínez, Clara Marrero, 2005

CAPITULO 3: MARCO EMPIRICO

3.1. Tipo de Investigación

En nuestro proyecto de investigación que tiene como objetivo principal el “Diseño de propuesta para verificar un modelo de gestión por competencias al Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL), perteneciente a la Municipalidad de San Pedro de la Paz”, según los aspectos fundamentales de la metodología, nuestro estudio se clasifica como descriptivo. Esto se debe a que pretendemos observar y describir los comportamientos de trabajadores de una organización en específico, identificando las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, con lo cual llegar a conocer su situación, costumbres y actitudes que resalten con la finalidad de extraer conocimiento significativo que contribuyan con la empresa y sus trabajadores.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación tendrá el propósito de diseñar el modelo de implementación de Gestión por Competencias para el Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) perteneciente a la Municipalidad de San Pedro de la Paz, la que se desarrollará por medio de las siguientes etapas:

- 1. Análisis del Departamento:** Se analizará el departamento dentro de la Municipalidad en el que estamos enfocados, con la finalidad de identificar los factores críticos de acuerdo a los objetivos y estructura de la organización.

- 2. Reuniones Directivas:** Esta reunión tendrá como finalidad coordinar e identificar las competencias que se buscan encontrar a través de los funcionarios del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) perteneciente a la Municipalidad de San Pedro de la Paz, con el fin de validar las competencias requeridas.

- 3. Ejecución:** Este último paso consistirá en la Ejecución, donde se podrá utilizar la información obtenida en las reuniones con la cual poder diseñar los perfiles de cargo necesarios para la institución, luego proceder a seleccionar el personal adecuado y finalmente poder evaluar la calidad de desempeño de este funcionario.

CAPITULO 4: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Descripción del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL)

El Departamento de Desarrollo Económico Local, se encuentra alejado de la casa central del municipio. Por motivos de espacio y orden.

Tiene como función general el organizar, planificar y concretar acciones tendientes a potenciar los recursos locales, nacionales y extranjeros, para generar empleo y fomentar el emprendimiento, mejorando los ingresos y elevando los niveles de competitividad de la economía local. Sus funciones específicas son las siguientes:

- Elaborar políticas de acción destinadas a promover el aumento de fuentes productivas en la comuna.
- Mejorar las capacidades de la comunidad local, integrando a la empresa privada, el municipio, los organismos estatales y la sociedad civil, para lograr un desarrollo económico y social sustentable en el tiempo.
- Otras funciones que le sean asignadas por el alcalde o el Director.

Para su funcionamiento, consta con las siguientes oficinas:

- ★ Oficina de Fomento Productivo.
- ★ Oficina de Municipal de Información Laboral (OMIL)
- ★ Oficina de Organismo Técnico de Capacitación (OTEC)

Estas son las oficinas que actualmente componen este departamento, pero se espera que se puedan agregar dos más, teniendo un trabajo más directo con las empresas de la comuna y la apertura de nuevas oportunidades en el extranjero.

El Departamento de Desarrollo Económico Local tiene las unidades que se indican a continuación, con su correspondiente descripción:



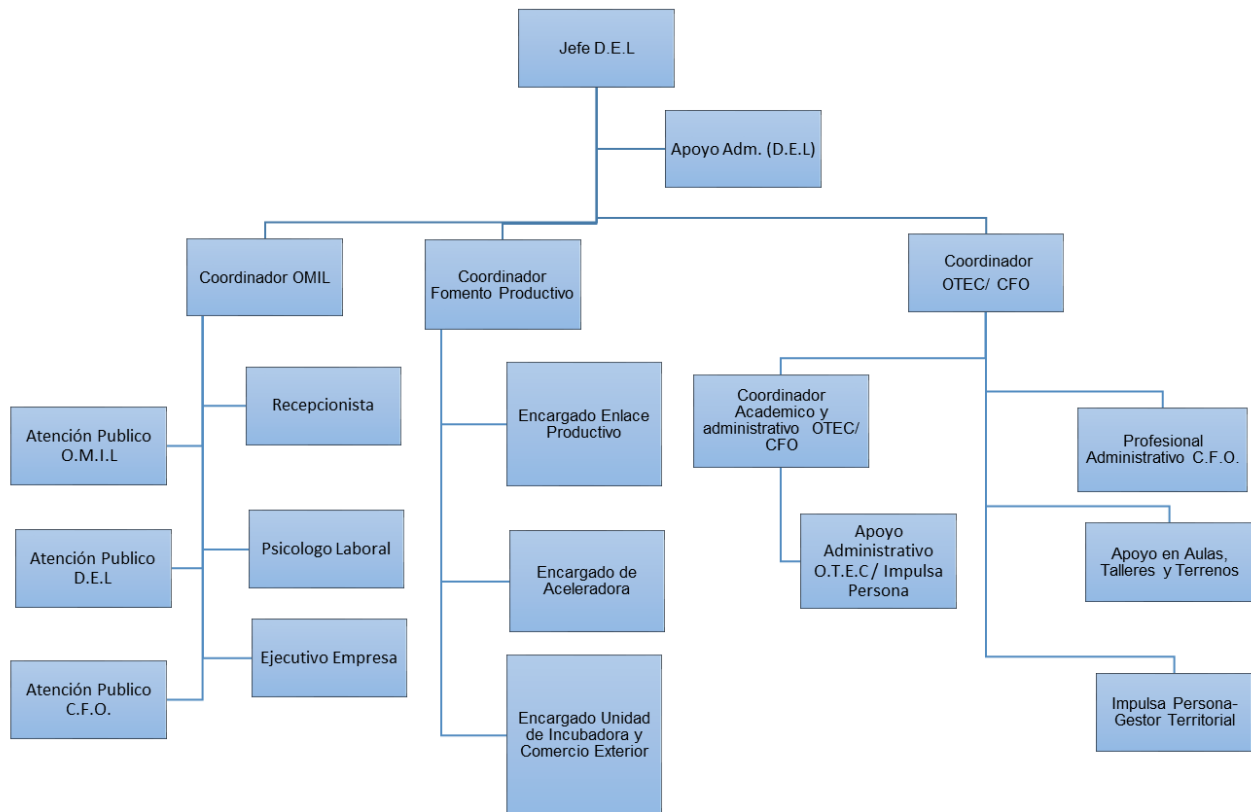
- ★ **La Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL):** que tiene por misión gestionar en el ámbito comunal, la búsqueda activa de empleo, orientación curricular y la derivación a programas públicos de capacitación para personas cesantes o desocupadas.

- ★ **La Oficina de Fomento Productivo:** cumple la función de informar, apoyar y asesorar a los emprendedores y microempresarios de la comuna acerca de las postulaciones a los diferentes fondos concursables (FOSIS, CORFO, SERCOTEC, INNOVA), así como generar las condiciones de asociatividad y desarrollo de las iniciativas de mercado y mercadeo, para fomentar la actividad económica, promoviendo la formalización de los emprendimientos de negocios.

- ★ **La Oficina Organismo Técnico Ejecutor de Capacitación (OTEC):** proporciona diferentes cursos de capacitación, de acuerdo a lo que entrega SENCE/OTIC, Municipalidades y empresas que directamente realizan su solicitud, proporcionando

algunas capacitaciones como Becas Laborales, el Programa + Capaz y el programa Impulsa Personas.

Estructura Administrativa del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL)



Fuente: Elaboración propia

El Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) no precisaba de un Organigrama donde se ven representados la estructura organizativa del departamento, en la cual, se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como las personas que trabajan en las mismas.

Cada una de las descripciones de cargo serán especificados más adelante en esta investigación, en el perfil de cargo de cada uno de los puestos del departamento, más precisamente en el capítulo 5 de esta obra.

Este Organigrama corresponde a una propuesta aceptada por el Jefe de Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL).

4.2 Información estratégica de la Municipalidad de San Pedro de la Paz

La Municipalidad de San Pedro de la Paz tiene establecido un plan estratégico del cual daremos a conocer misión, visión y valores de la institución, cabe destacar que el Departamento Desarrollo Económico Local comprende una parte importante de la Municipalidad y, trabaja en conjunto para el logro de las metas organizacionales, es por ello que daremos a conocer el plan estratégico de la Municipalidad:

Misión Municipal

Somos un Municipio de personas íntegras, inspiradoras e innovadoras; orientando a brindar a nuestra comunidad, servicios con altos estándares de calidad, comprometido con la participación, el derecho a la ciudad y desarrollo sustentable.

Visión Municipal

San Pedro de la Paz, ciudad parque, amigable para vivirla y visitarla, promotora de calidad de vida a través de participación, inclusión e integración social y territorial; generadora de oportunidades para un desarrollo sustentable basada en la valoración de patrimonio natural y corresponsabilidad de su comunidad.

Valores

- ❖ Respeto
- ❖ Transparencia y Probidad
- ❖ Proactividad y Excelencia
- ❖ Coherencia
- ❖ Inclusión, Integración y Equidad de Género.
- ❖ Conciencia Patrimonial (valoración del patrimonio natural)

Políticas que sustentan la ejecución de la estrategia de desarrollo

Las Políticas comunales que guían la ejecución del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) representan los caminos que se privilegiarán para la consecución de la estrategia y son transversales a todos sus componentes. Son los elementos a la base de la corresponsabilidad social, territorial y transformadora y, que inspiran y orientan la toma de decisiones.

Las políticas que sustentan la ejecución de la estrategia de desarrollo de San Pedro de la Paz son:

Gestión Municipal moderna, de calidad y mejora continua: Ello implica poner al centro de la gestión municipal al ciudadano y ciudadana. Supone la mejora permanente de los procedimientos y prestaciones municipales, contando con condiciones e indicadores de satisfacción cotejadas permanentemente y teniendo apertura a las adecuaciones organizacionales requeridas.

Participación Ciudadana y Corresponsabilidad: Como Política General se profundizan los espacios de participación vinculantes de la comunidad y se establece la necesidad de incorporar una nueva fase de participación que reconozca, valore, promueva y gestione los talentos comunales de hombres y mujeres para la cogestión responsable del desarrollo de su comuna.

Gradualidad del Cambio: Ello responde a la máxima de que cuando todo es importante nada es importante, implica pensamiento estratégico y sistémico e ir avanzando en aquellas dimensiones que dinamizan al resto. Supone además flexibilidad y apertura a las adecuaciones necesarias para asegurar la implantación exitosa del PLADECO.

Unidades demostrativas de implementación y aprendizaje: Implica desarrollar experiencias pilotos demostrativas que favorezcan el aprendizaje y generen efectos referentes imitativos ya sea en territorios, ámbitos de desarrollo, grupos referenciales u otros.

Calidad de Vida y Felicidad: Poner al centro de la cotidianidad comunal una política que contribuya promocióne el mejoramiento sostenido de la calidad de vida de los y las habitantes de San Pedro de la Paz, en aquellos aspectos que los ciudadanos y ciudadanas han relevado en su visión de desarrollo. Esta política debe velar por asegurar que las acciones de desarrollo tributen siempre a las aspiraciones fuerza de una comuna:

Lineamientos Estratégicos de la Municipalidad de San Pedro de la Paz

Para poder establecer los lineamientos estratégicos, primero se deben crear misión y visiones con el fin de establecer una meta a la que se quiere llegar, éstas deben quedar plasmadas y ser de conocimiento de todos los funcionarios.

La Municipalidad de San Pedro de la Paz tiene establecido un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) en el cual se presentan seis lineamientos estratégicos que contemplan los seis ámbitos de desarrollo de la sustentabilidad priorizados para el periodo 2018-2021, estos son:

- 1) Desarrollo social: exclusividad, enfoque de género, solidaridad y seguridad.
- 2) Desarrollo humano: deporte, recreación y cultura.
- 3) Desarrollo urbano: infraestructura, gestión de riesgos y movilidad.

- 4) Desarrollo institucional: calidad de servicios, profesionalización, coordinación intersectorial.
- 5) Desarrollo ambiental: conservación, áreas verdes, gestión de residuos y educación ambiental.
- 6) Desarrollo económico local: capital territorial, capital humano, fomento productivo.

De los seis lineamientos estratégicos definidos en el PLADECO, donde se pueden ver planteados los objetivos e iniciativas la Municipalidad, es el **lineamiento número seis** que corresponde abordar al Departamento de Desarrollo Económico Local, el que veremos con mayor detenimiento:

“Lineamiento 6: San Pedro de la Paz, ciudad inclusiva que genera oportunidades para el emprendimiento y la innovación”.

El Departamento de Desarrollo Económico Local junto a sus oficinas OMIL, OTEC y Fomento Productivo deberá trabajar alineados con este lineamiento, incorporando iniciativas que busquen cumplir con los objetivos generales, como son:

Objetivos Estratégicos

De acuerdo al Lineamiento 6 del Plan de Desarrollo Comunitario “PLADECO”:

“San Pedro de la Paz ciudad generadora de oportunidades para el emprendimiento y la innovación”.

- Eje 1: Educación y capacitación para movilizar el emprendimiento
Objetivo: Potenciar la capacidad de gestión, innovación y desarrollo de nuevos negocios de los emprendedores de los distintos barrios de la comuna.
- Eje 2: Capital Humano para co-construir

Objetivo: Integrar el capital humano de la comuna en la co-construcción de San Pedro de la Paz como una ciudad emprendedora, inclusiva e innovadora.

- Eje 3: Municipio articulador central del fomento al desarrollo económico de bienes servicios.

Objetivo: Potenciar el desarrollo económico de la comuna a través de la articulación de los diversos actores públicos y privados.

- Eje 4: San Pedro de la Paz ciudad atractiva para la inversión.

Objetivo: Transformar a San Pedro de la Paz en una ciudad atractiva para la inversión.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente informe se muestran los resultados de los objetivos enunciados en el proceso de planeación del proyecto. La identificación de las competencias genéricas y específicas para luego poder describir los cargos del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) perteneciente a la Municipalidad de San Pedro de la Paz y determinar los perfiles por competencias para cada cargo del Departamento. Todos estos resultados son tenidos en cuenta para la elaboración del Modelo de Gestión por Competencias del talento humano principalmente para los procesos de selección y reclutamiento del talento humano, además de la evaluación de desempeño.

Cargos del Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L):

- ❖ Jefe de Departamento de Desarrollo Económico Local
- ❖ Apoyo Administrativo del Departamento Desarrollo Económico Local
- ❖ Atención al Público Departamento de Desarrollo Económico Local
- ❖ Atención al Público OMIL

- ❖ Atención al Público CFO
- ❖ Recepcionista
- ❖ Coordinador OMIL
- ❖ Psicólogo Laboral
- ❖ Ejecutivo Empresas
- ❖ Coordinador de Fomento Productivo
- ❖ Encargado Enlace Productivo
- ❖ Encargado Aceleradora de Negocios
- ❖ Encargado de Incubadora y Comercio Exterior
- ❖ Coordinador OTEC/CFO
- ❖ Coordinador Académico OTEC/CFO
- ❖ Impulsa Personas-Gestor Territorial
- ❖ Profesional Administrativo CFO
- ❖ Apoyo Administrativo OTEC/IMPULSA PERSONAS
- ❖ Apoyo en Aulas Talleres y Terreno

5.1 Competencias del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL)

5.1.1 Definición de las Competencias Transversales o Genéricas de Departamento Desarrollo Económico Local

En el Departamento Desarrollo Económico Local (DEL), no están identificadas las competencias, ni tampoco definidas, es decir no se cuenta con un catálogo de competencias genéricas. Por lo tanto, se ha dado la oportunidad de la elaboración de un listado de competencias que serán primordiales para la Institución en estudio. Estas competencias han sido ordenadas con sus correspondientes definiciones, las cuales serán extraídas del Diccionario de Competencias de la autora Martha Alles.

Para la elaboración de estas competencias genéricas, se ha utilizado una reducida muestra de probables competencias, integradas en el Diccionario de Competencias de Martha Alles. Estas competencias cuales fueron analizadas con el Jefe de Departamento de Desarrollo Económico Local, correspondiente al personal de más alto cargo del Departamento, el cual, nos facilitó la información estratégica de la organización, luego se conversó con los Coordinadores de cada área de trabajo del Departamento, para así, poder levantar la información respecto de los empleados pertenecientes a los 19 cargos en estudio y su posterior análisis. Se revisó las funciones de la persona que cubre el puesto, determinando así aquellas competencias claves, tanto genéricas como específicas.

El listado de competencias se adjunta en el siguiente anexo (anexo 1).

A continuación, se exponen las competencias genéricas de la institución necesaria para conseguir sus objetivos estratégicos, y también en consonancia a los valores de la misma. Este listado se propone luego de la evaluación de los empleados y la correspondiente discusión con el panel de expertos.

Competencias Genéricas Departamento Desarrollo Económico Local (DEL):

- Integridad
- Compromiso con la Calidad del Trabajo
- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Innovación y Creatividad

Competencias Genéricas de Definidas para Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL)

Competencias Genéricas o Cardinales	Definición
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

<p>Compromiso con la Calidad del Trabajo</p>	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>
<p>Compromiso</p>	<p>Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.</p>

Responsabilidad Social	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad Social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.
Innovación y Creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Definición de las Competencias Específicas de Departamento Desarrollo Económico Local (DEL)

Luego que se identificaran y seleccionaran las competencias genéricas, se llevó a cabo una reunión con el Jefe del Departamento Desarrollo Económico Local (D.E.L), para definir las

competencias específicas de cada cargo, y así, los funcionarios pudieran evaluar el grado de la competencia más correspondiente a la descripción del cargo y que sean indispensables para lograr los objetivos y metas de la organización.

En esta investigación para poder asignar un grado o nivel a las diferentes competencias, se tomó como referencia el esquema de competencias por niveles de la autora Martha Alles, como forma de definir cada competencia se continuó con el modelo planteado por la misma autora.

Competencias Específicas del Departamento Desarrollo Económico Local (DEL)

Cargo	Competencias Específicas
Jefe Departamento Desarrollo Económico Local (D.E.L)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar con Ejemplo - Conducción de Personas - Dirección de Equipos de Trabajo - Visión Estratégica - Empowerment
Apoyo Administrativo D.E.L	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Eficaz - Iniciativa-Autonomía - Temple-Dinamismo - Cierre de Acuerdos - Capacidad de Planificación y Organización
Atención a Público D.E.L	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Conocimientos Técnicos - Responsabilidad - Comunicación Eficaz - Adaptabilidad-Flexibilidad

<p>Atención a Público C.F.O.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Conocimientos Técnicos - Responsabilidad - Comunicación Eficaz - Adaptabilidad-Flexibilidad
<p>Atención a Público O.M.I.L.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Pensamiento Analítico - Dinamismo-Energía - Conocimientos Técnicos - Orientación al Cliente Interno y Externo
<p>Recepcionista</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración - Orientación a los Resultados con Calidad - Temple-Dinamismo - Integridad - Compromiso
<p>Coordinador O.M.I.L.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Eficaz - Trabajo en Equipo - Calidad y Mejora Continua - Iniciativa-Autonomía - Gestión y Logro de Objetivos
<p>Psicólogo Laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y Logro de Objetivos - Desarrollo y Autodesarrollo del Talento - Comunicación Eficaz - Adaptabilidad-Flexibilidad - Pensamiento Analítico
<p>Ejecutivo Empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Eficaz - Iniciativa-Autonomía - Trabajo en Equipo - Adaptabilidad-Flexibilidad - Orientación a los Resultados con Calidad

<p>Coordinador Fomento Productivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Temple-Dinamismo - Comunicación Eficaz - Cierre de Acuerdos - Capacidad de Planificación y Organización
<p>Encargado Enlace Productivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad y Mejora Continua - Comunicación Eficaz - Toma de Decisiones - Capacidad de Planificación y Organización - Iniciativa-Autonomía
<p>Encargado Aceleradora de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Relaciones Públicas - Conocimientos Técnicos - Capacidad de Planificación y Organización - Toma de Decisiones
<p>Encargado de Incubadora y Comercio Exterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Planificación y Organización - Iniciativa - Autonomía - Conocimiento de la Industria y el Mercado - Orientación al Cliente Interno y Externo - Dinamismo - Energía
<p>Coordinador OTEC/CFO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Planificación y Organización - Toma de Decisiones - Trabajo en Equipo - Comunicación Eficaz - Credibilidad Técnica

<p>Coordinador Académico OTEC/CFO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos Técnicos - Capacidad de Planificación y Organización - Trabajo en Equipo - Toma de Decisiones - Iniciativa-Autonomía
<p>Impulsa Personas Gestor Territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Toma de Decisiones - Orientación al Cliente Interno y Externo - Relaciones Publicas - Comunicación Eficaz
<p>Profesional Administrativo C.F.O.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente Interno y Externo - Adaptabilidad-Flexibilidad - Capacidad de Planificación y Organización - Colaboración - Trabajo en Equipo
<p>Apoyo Administrativo OTEC/Impulsa Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa-Autonomía - Trabajo en Equipo - Colaboración - Adaptabilidad-Flexibilidad - Responsabilidad
<p>Apoyo en Aulas, Talleres y Terreno</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Eficaz - Iniciativa-Autonomía - Trabajo en Equipo - Capacidad de Planificación y Organización - Relaciones Públicas

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Diseños de Perfiles de Cargo por Competencias para el Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L), perteneciente a Municipalidad de San Pedro de la Paz

Para determinar los perfiles de cargo del Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L), primero se agruparon las competencias específicas definidas en base de las conductas y actividades de cada cargo lo que se establece de forma definitiva, en este estudio, los perfiles fueron contruidos gracias a la descripción de puestos de cada empleado en la organización que nos proporcionó el departamento, que a la vez fue cotejado por el Jefe de la institución. *(Ver Anexo N° 3, diseño de perfil de cargo).*

Es indispensable elaborar este informe preliminar con los perfiles observados de competencia de cada cargo, para que así sea enviado al Jefe del Departamento para su respectivo análisis. Tras las correcciones pertinentes, se pueden ver validados los perfiles observados. Cabe destacar que la finalidad de este análisis es que la jefatura valide el “perfil observado, como el perfil deseado”, incluyendo aquellas modificaciones que estime convenientes. En este punto es muy importante la participación de la jefatura, ya que en la práctica cotidiana se señala que si bien los perfiles observados son muy alineados con los deseados, suele haber cierto punto que no es coincidente con la política organizacional o que las competencias observadas no sean las que estipulan la organización, por lo tanto, para corroborar el perfil deseado, tiene dos requerimientos, uno es definir si todas las competencias y actividades observadas son las que se desean, y segundo es determinar la categoría conductual que se exigirá (grados que se categorizaron las competencias. Esta decisión es netamente de las áreas de recursos humanos y de la jefatura de línea de la organización estudiada.

A continuación se presentara las propuestas de los perfiles de cargo para el Departamento Desarrollo Económico Local (DEL), de la Municipalidad de San Pedro de la Paz, donde acá se integra a todos los cargos que actúan en las diferentes unidades del Departamento Desarrollo Económico Local:

5.2.1 Competencias Específicas con su correspondiente definición para los Cargos del Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL)

	<p><u>Liderar con Ejemplo:</u> Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.</p>
A	<p>Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p>
B	<p>Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia, y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser un ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.</p>
C	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación.</p>

D	<p>Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un buen ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales y, al mismo tiempo, constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos.</p>
----------	---

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p>Conducción de Personas: Capacidad para dirigir a un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.</p>
A	<p>Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.</p>
B	<p>Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.</p>
C	<p>Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de</p>

	conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.
D	Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<u>Dirección de Equipos de Trabajo:</u> Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.
A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.
B	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
C	Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y

	responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	Visión Estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.
A	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
B	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.

<p>C</p>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.</p>
<p>D</p>	<p>Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y Características organizacionales.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Empowerment:</u> Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeños claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.</p>
<p>A</p>	<p>Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeños claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.</p>

<p>B</p>	<p>Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeños claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.</p>
<p>C</p>	<p>Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con sus colaboradores tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados, aprovechando la diversidad de todos sus colaboradores para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeños claros y medibles para sus colaboradores, y asignar las responsabilidades correspondientes.</p>
<p>D</p>	<p>Capacidad para trabajar en base a métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados y, al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeños claros y medibles.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Cierre de Acuerdos:</u> Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.</p>
<p>A</p>	<p>Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente,</p>

	<p>mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables.</p>
B	<p>Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.</p>
C	<p>Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente. Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.</p>
D	<p>Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Iniciativa- Autonomía:</u> Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>
A	<p>Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para</p>

	constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa.
C	Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.
D	Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	Comunicación Eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria

	<p>para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p>
B	<p>Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.</p>
C	<p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.</p>
D	<p>Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p>Capacidad de Planificación y Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.</p>
A	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.</p>
B	<p>Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
C	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.</p>
D	<p>Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Responsabilidad:</u> Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.</p>
A	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo. Capacidad para diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.</p>
B	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.</p>
C	<p>Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad</p>

	para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
D	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<u>Adaptabilidad- Flexibilidad:</u> Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.
A	Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Si corresponde, implica la capacidad de realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto, y proponer los cambios pertinentes.
B	Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
C	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma

	eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad, y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.
D	Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionara los objetivos de la organización.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<u>Conocimientos Técnicos:</u> Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.
A	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.
B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

C	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.
D	Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Pensamiento Analítico:</u> Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.</p>
A	<p>Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.</p>
B	<p>Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.</p>
C	<p>Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.</p>
D	<p>Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Dinamismo - Energía:</u> Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
A	<p>Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para constituirse en un referente en materia de dinamismo y energía.</p>
B	<p>Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
C	<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.</p>
D	<p>Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Orientación al cliente interno y externo:</u> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>
A	<p>Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.</p>
B	<p>Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.</p>
C	<p>Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.</p>
D	<p>Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p>Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
<p>A</p>	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
<p>B</p>	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
<p>C</p>	<p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la</p>

	organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	Calidad y Mejora Continua: Capacidad para optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. Y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar,

	modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
C	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
D	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	Gestión y Logro de Objetivos: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la Misión y funciones de la organización.
A	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
B	Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas,

	<p>la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>
C	<p>Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>
D	<p>Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Desarrollo y Autodesarrollo del Talento:</u> Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.</p>
A	<p>Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Capacidad para instalar y difundir el</p>

	<p>concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Capacidad para maximizar la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. Capacidad para mantener una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la empresa, tendientes al mejoramiento de las actividades, de la gestión y de los resultados. Capacidad para transformarse en un referente organizacional en la materia.</p>
B	<p>Capacidad para identificar oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes de su equipo de trabajo. Capacidad para entender el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual. Capacidad para administrar de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Capacidad para buscar nuevos caminos de aprendizaje y la actualización permanente, útiles para su desempeño y el de sus colaboradores.</p>
C	<p>Capacidad para identificar oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias), para sí mismo y para sus colaboradores. Capacidad para utilizar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Capacidad para mantener la disposición a incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.</p>
D	<p>Capacidad para reconocer oportunidades de mejora, para sí mismo y para sus colaboradores más directos, en cuanto a sus conocimientos y competencias. Capacidad para aceptar la retroalimentación ofrecida por los demás y para determinar los cursos de acción más adecuados.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p><u>Orientación a los Resultados con Calidad:</u> Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco</p>
--	--

	de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.
A	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.
B	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.
C	Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
D	Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<u>Temple y Dinamismo:</u> Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran
--	---

	compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.
A	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.
B	Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño acorde con los estándares establecidos para su posición. Implica constituirse en un ejemplo para su área en materia de firmeza y dinamismo.
C	Capacidad para mantener firmeza y perseverancia en la realización de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados a su sector / puesto de trabajo, aun en situaciones difíciles, y sostener un nivel constante en su desempeño.
D	Capacidad para trabajar con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se le plantean y mantener un nivel de desempeño acorde con lo esperado.

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<u>Toma de Decisiones:</u> Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.
A	Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad

	<p>para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.</p>
B	<p>Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p>
C	<p>Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.</p>
D	<p>Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<p>Relaciones Públicas: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar</p>
--	--

	<p>quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.</p>
A	<p>Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad, así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.</p>
B	<p>Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.</p>
C	<p>Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.</p>
D	<p>Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.</p>

Fuente: Diccionario de Competencias Martha Alles.

	<p><u>Conocimiento de la industria y el mercado:</u> Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>
A	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.</p>
B	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.</p>
C	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores.</p>
D	<p>Capacidad para comprender las necesidades del cliente</p>

	(nacional o internacional, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas, y disposición a consultar a sus superiores sobre aspectos que desconoce en relación con las actividades del cliente o el marco regulatorio vigente. Implica conocer los productos ofrecidos y las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.
--	--

Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.

	<u>Credibilidad Técnica:</u> Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.
A	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.
B	Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de

	<p>los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.</p>
C	<p>Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.</p>
D	<p>Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.</p>


Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.










	<p><u>Colaboración:</u> Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p>
A	<p>Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos</p>


	comunes.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.











Fuente: Diccionario de Competencias. Martha Alles.


5.2.2 Perfiles de Cargo por competencias para el Departamento de Desarrollo Económico Local (DEL) de la Municipalidad de San Pedro de la Paz











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local (DEL)</p>	
<p>Area/ Dirección: Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
<p>Supervisor: Director de Desarrollo Comunitario</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Coordinar oficinas pertenecientes al área de trabajo del departamento de Desarrollo Económico Local, encargado de verificar todo lo correspondiente a emprendimiento, fortalecimiento de las pymes, formaciones y capacitaciones destinados a las personas de la comunidad ,y apoyo a la Inserción Laboral.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar, ejecutar y evaluar acciones en el territorio ➤ Coordinar los equipos ➤ Coordinar los presupuestos del departamento ➤ Representante del municipio ante entidades privadas y gubernamentales con respecto a lo que ejecuta el depto. ➤ Responsable de representar al municipio en el tema de desarrollo productivo regional. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Universitario con mínimo de 8 semestres de estudio</p>	
<p>Experiencia Requerida: Conocimiento en área social de Inserción laboral, capacitación y emprendimiento.</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Ninguna</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Liderar con Ejemplo				
Conduccion de Personas				
Direccion de Equipos de Trabajo				
Vision Estrategica				
Empowerment				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Apoyo Administrativo Departamento Desarrollo Económico Local (DEL)</p>	
<p>Area/ Dirección: Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Desarrollar las actividades administrativas que conlleven relación con el Departamento de Desarrollo Económico Local, apoyando el funcionamiento y orden de las diversas actividades que desarrollan las unidades pertenecientes al D.E.L</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
<p>Actividades/Tareas/Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentación y archivos desde las oficinas del Departamento de Desarrollo Económico Local. ➤ Tramite contratos del personal del Departamento. ➤ Revisar licencias médicas, ausencias y además gestionar los periodos de vacaciones del personal de planta. ➤ Mantener orden en las instalaciones del Departamento. ➤ Relaciones con OTEC, OMIL, Fomento Productivo y Secretaría Comunal de Planificación. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formacion Educativa: Educacion Media Completa</p>	
<p>Experiencia Requerida: Al menos un año de experiencia en las areas de la Administracion</p>	
<p>Otra Formacion Requerida: Ninguna</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Trabajo en Equipo				
Iniciativa-Autonomia				
Productividad				
Responsabilidad				
Temple y Dinamismo				

 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Atención a Público DEL</p>	
<p>Area/ Dirección: Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local (DEL)</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Atención a usuarios con necesidades de obtener un empleo, capacitaciones, nivelación y postulación a proyectos, además se encarga de ingresar la información al intranet corporativo, Bolsa Nacional de Empleo (BNE) y posterior derivación.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO : Actividades/Tareas/Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresar a BNE usuarios con necesidad de emprendimiento, capacitación, nivelación de estudios, seguro de cesantía y de trabajo. ➤ Aplicar diagnóstico inicial a usuarios que acuden por primera vez al departamento. ➤ Informar y explicar a los usuarios las respuestas a sus inquietudes. ➤ Generar derivación a los diversos departamentos tanto del D.E.L como a otros organismos municipales para las necesidades de los usuarios. ➤ Realizar Anexo 2 ficha de derivación para ofertas laborales, capacitación y otros (SENCE, OMIL, Servicios Públicos, Empresas Privadas, entre otros). ➤ Desarrollar y aplicar estrategias de promoción. ➤ Confección de listado de usuarios interesados en los programas. ➤ Mantener a los usuarios al tanto de las diversas capacitaciones, cursos u otras actividades desarrolladas por el departamento de Desarrollo Económico Local. ➤ Realizar flujo de caja de la Oficina de Información Laboral. ➤ Registrar y controlar presupuesto de OMIL. ➤ Registrar en intranet cierre estadístico de meses. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Educación media completa, con preferencia en conocimientos administrativos</p>	
<p>Experiencia Requerida: al menos un año de experiencia en cargos similares de atención a público</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Conocimiento en software nivel básico Office</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa-Autonomia				
Conocimientos Tecnicos				
Responsabilidad				
Comunicación Eficaz				
Adaptabilidad-Flexibilidad				

 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Atención a Público CFO</p>	
<p>Area/ Dirección: Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Atención a usuarios con necesidades de obtener un empleo, capacitaciones, nivelación y postulación a proyectos, además se encarga de ingresar la información al intranet corporativo, Bolsa Nacional de Empleo (BNE) y posterior derivación.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Actividades/Tareas/Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresar a BNE usuarios con necesidad de emprendimiento, capacitación, nivelación de estudios, seguro de cesantía y de trabajo. ➤ Aplicar diagnóstico inicial a usuarios que acuden por primera vez al departamento. ➤ Informar y explicar a los usuarios las respuestas a sus inquietudes. ➤ Confección de CV, cuando lo amerite el caso. ➤ Generar derivación a los diversos departamentos tanto del D.E.L como a otros organismos municipales para las necesidades de los usuarios. ➤ Realizar Anexo 2 ficha de derivación para ofertas laborales, capacitación y otros (Cesfam, Asistencia Social, Estratificación Social). ➤ Desarrollar estrategias de promoción. ➤ Confección de listado de usuarios interesados en los programas. ➤ Mantener a los usuarios al tanto de las diversas capacitaciones, cursos u otras actividades desarrolladas por el departamento de Desarrollo Económico Local. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Educación media completa con preferencia en conocimiento administrativo</p>	
<p>Experiencia Requerida: al menos un año de experiencia en cargos similares de atención a público</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Conocimiento en software nivel básico Office</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
				Integridad
				Compromiso con la Calidad de Trabajo
				Compromiso
				Responsabilidad Social
				Innovacion y Creatividad
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa-Autonomia				
Conocimientos Tecnicos				
Responsabilidad				
Comunicación Eficaz				
Adaptabilidad-Flexibilidad				

 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Atención a Público OMIL</p>	
<p>Area/ Dirección: Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Atención a usuarios con necesidades de empleo , emprendimiento , entre otros. Encargado del flujo de caja de la unidad correspondiente, llevar control presupuestario, registro de ingresos, gastos, egresos, solicitudes de adquisiciones del departamento, contacto con SENCE, ingresar al intranet del organismo anteriormente mencionado para registrar avance, ya sea trimestral, semestral o anual.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingresar a la BNE e Intranet Corporativa a usuarios con necesidades de emprendimiento, capacitación, nivelación de estudio, seguro de cesantía y de trabajo, y hacerlos llegar al Departamento de Desarrollo Económico Local. ➤ Aplicar diagnóstico inicial a todos los usuarios que quieran acceder al D.E.L en busca de información. ➤ Informar y derivar usuarios según su necesidad a los departamentos correspondientes (OMIL, SENCE, servicios públicos, entre otros). ➤ Entrega de certificados según amerite la situación. ➤ Registrar en formularios peticiones y adquisiciones del departamento. ➤ Registrar en intranet cierre estadístico de meses. ➤ Apoyar la confección de CV, en caso de que el usuario presente complicaciones para realizarlo, ya sea para emprendimientos, capacitaciones, nivelación de estudios. ➤ Apoyar en la entrega de encuesta de satisfacción al usuario. ➤ Estar en constante actualización de softwares como Office. ➤ Apoyar el desarrollo de prácticas de difusión de la oferta programática del SENCE y/o del territorio a través de ferias, folletos, medios audiovisuales u otros. ➤ Estar en permanente contacto con CENSE y su intranet para el registro de avance de proyectos. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Nivel técnico o universitario en Administración de empresas o carreras afines</p>	
<p>Experiencia Requerida: Al menos una año de experiencia en las áreas de administración</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Conocimiento en software nivel básico Office</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa-Autonomia				
Pensamiento Analitico				
Dinamismo-Energia				
Conocimientos Tecnicos				
Orientacion al cliente interno y externo				


 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Puesto: Recepcionista Area/Dirección: OMIL Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p style="text-align: center;">La persona responsable de este cargo deberá atender a los usuarios y público en general según sus inquietudes y derivarlos a la unidad que corresponda, además de ser el enlace con la Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
	<p>Actividades/Tareas/Responsabilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender y derivar usuarios. ➤ Atender llamados telefónicos. ➤ Gestión de transporte para personal de ser necesario. ➤ Realizar un control de entrada y salida. ➤ Conocimiento de las diferentes funciones que desarrolla el Departamento de Desarrollo Económico Local. ➤ Establecer relaciones con las oficinas dentro del Departamento. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Enseñanza Media Completa</p>	
<p>Experiencia Requerida: No requiere de experiencia previa</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Ninguna</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
				Integridad
				Compromiso con la Calidad de Trabajo
				Compromiso
				Responsabilidad Social
				Innovacion y Creatividad
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Calidad y Mejora Continua				
Conocimientos Tecnicos				
Iniciativa-Autonomia				
Dinamismo-Energia				
Responsabilidad				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Coordinador OMIL</p>	
<p>Area/ Dirección: Oficina Municipal de Información Laboral</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Coordinación del trabajo junto al equipo de fomento productivo de la Municipalidad en cuanto a los diferentes programas y proyectos en materia de empleo Municipal, Articulación y vinculación con el sistema emprendedor y con actores de fomento productivo regional.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avanzar en la búsqueda de nuevos mercados y concretar nuevos negocios con clientes públicos, privados, internos y externos al territorio, en pro del desarrollo económico local. ➤ Coordinar y asesorar al equipo Fomento Productivo. ➤ Preparar informes administrativos y/o estados de avance del programa municipal. ➤ Realizar búsqueda, formulación y elaboración de proyectos de fomento productivo para el territorio. ➤ Desarrollar convenios con entidades externas para el desarrollo productivo de la comuna. ➤ Apoyar en toda actividad del departamento Desarrollo Económico Local (DEL). ➤ Asesorar la conformación de la Mesa de Desarrollo Productivo (Colaboración de Universidades) que capacitaran a usuarios(as) del territorio, preferentemente en San Pedro de la Costa, Boca Sur, Michaihue y Candelaria. ➤ Gestar vinculación con actores de Fomento Productivo regional o nacional para potenciar el trabajo de la oficina (Bco. Estado, Universidades, Consultoras, Gore BíoBío, Seremi de Salud y toda organización relacionada). ➤ Asesorar en la postulación de proyectos de la red pública y privada, en post del Desarrollo Productivo Comunal y Territorial. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Ingeniería en Recursos Humanos</p>	
<p>Experiencia Requerida: Al 5 años en cargos públicos y similares</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Ninguna</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Comunicación Eficaz				
Trabajo en Equipo				
Calidad y Mejora Continua				
Iniciativa- Autonomia				
Gestion y Logro de Objetivos				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Psicologo Laboral</p>	
<p>Area/Dirección: Oficina Municipal de Informacion Laboral</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Reclutamiento y selección del personal para el departamento de desarrollo y empresas u organizaciones colaboradoras del departamento, además de informar, orientar y vincular laboralmente al personal.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar ofertas laborales. ➤ Realizar ficha diagnóstico para personas en situación de discapacidad e inmigrantes. ➤ Informar y generar instancias de orientación laboral a usuarios, por ejemplo, apresto laboral. ➤ Encargado del proceso de reclutamiento y selección del personal. ➤ Participar en ferias laborales y de emprendimiento del Departamento D.E.L. ➤ Generar proceso de derivación a servicios de intermediación que corresponda según resultados del proceso de orientación. ➤ Aplicar herramientas psicolaborales a las personas que deseen postular a empleos. ➤ Creación de perfiles laborales acorde a lo requerido. ➤ Prestar servicio de orientación laboral a buscadores de empleo de comunas que no cuenten con este servicio. ➤ Generar acciones de orientación laboral y difusión a establecimientos educaciones como colegios, liceos, LPT, IP y/o universidades. ➤ Realizar resolución y mediación de conflictos. ➤ Acompañamiento y orientación socio laboral a los usuarios, formulación de Curriculum Vitae, tips de presentación personal para entrevistas y guía de comportamiento. ➤ Enviar correos informativos de personas derivadas y ofertas sin derivación a gestor territorial. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formacion Eduacional: Poseer el título profesional de la carrera de Psicología</p>	
<p>Experiencia Requerida: Contar con experiencia en Psicología organizacional y reclutamiento de personal, valorando la disposición y rapidez de aprendizaje. Experiencia mínima de 2 años en el campo laboral.</p>	
<p>Otra Formacion Requerida: Manejo de Normativa Pública.</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
				Integridad
				Compromiso con la Calidad de Trabajo
				Compromiso
				Responsabilidad Social
				Innovacion y Creatividad
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Gestion y Logro de Objetivos				
Desarrollo y Autodesarrollo del Talento				
Comunicación Eficaz				
Adaptabilidad-Flexibilidad				
Pensamiento Analitico				










 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
<p>IDENTIFICACION DEL CARGO</p>	
<p>Puesto: Ejecutivo Empresas</p>	
<p>Area/ Dirección: Departamento de Desarrollo Económico Local</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento de Desarrollo Económico Local</p>	
<p>OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO</p>	
<p>Encargado de ser el enlace entre las organizaciones privadas y públicas en todo lo relacionado en el ámbito de empleo y capacitación.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/Tareas/Responsabilidades</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar ofertas laborales en empresas de la Región del Bío Bío. ➤ Gestionar levantamiento de demanda de capacitación a través de diversos beneficios como impulsa personas. ➤ Realizar difundir programas y líneas de financiamiento que son apoyos gubernamentales en el área de la innovación e implementación de ideas de negocio. ➤ Difundir beneficios tributarios y contratos que existen a través de las líneas de apoyo como por ejemplo SENCE. ➤ Transmitir conocimientos en ámbitos de bases de concursos y leyes en general, según requerimientos del momento. ➤ Coordinar capacitaciones en conjunto con Oficina técnica de capacitación. ➤ Derivar ideas de negocios innovadoras que puedan financiarse a través de las líneas gubernamentales al departamento correspondiente. ➤ Realizar seguimiento de ofertas laborales, con o sin derivaciones, obteniendo retroalimentación de estos. ➤ Participar en ferias laborales y de emprendimiento del Departamento de Desarrollo Económico Local. ➤ Construir una cartera de empresas que tengan lazo parmente con la organización. ➤ Visita a empresas manteniendo la relación y captación de vacantes de empleo. ➤ Encuentro con gestores territoriales para captación de empresas. ➤ Inscripción y notificación de usuarios que acceden a las vacantes en la BNE. 	


REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formacion Educativa: Poseer el título de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de Empresas, Administración Pública y carreras afines.				
Experiencia Requerida: Acreditar un experiencia profesional mínima de 2 años				
Otra Formacion Requerida: Ninguna				
COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Comunicación Eficaz				
Iniciativa-Autonomia				
Trabajo en Equipo				
Adaptabilidad-Flexibilidad				
Orientacion a los Resultados con Calidad				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Coordinador de Fomento Productivo</p>	
<p>Area/ Dirección: Fomento Productivo</p>	
<p>Supervisor: Jefe D.E.L</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Coordinar las diferentes entidades relacionadas con el desarrollo económico comunal/local hacia direcciones afines, dinamizar la articulación público/ privado en los ámbitos de desarrollo productivo, vincular y articular la organización con actores del ecosistema emprendedor de la Región del Bío Bío.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avanzar en la búsqueda de nuevos mercados y concretar nuevos negocios con clientes públicos, privados, internos y externos al territorio, en pro del desarrollo económico local. ➤ Coordinador y asesor del Equipo Fomento productivo. ➤ Preparar informes administrativos y/o estados de avance del programa municipal. ➤ Seguimiento PLADECO Y PLADEL. ➤ Realizar búsqueda, formulación y elaboración de proyectos de fomento productivo para el territorio ➤ Desarrollar convenios con entidades externas para el desarrollo productivo de la comuna. ➤ Apoyar en toda actividad del departamento DEL. ➤ Asesorar la conformación de la Mesa de Desarrollo Productivo (colaboración de Universidades) que capacitarán a usuarios(as) del territorio, preferentemente en San Pedro de la Costa, Boca Sur, Michaihue y Candelaria. ➤ Gestar vinculación con actores de fomento productivo regional o nacional para potenciar el trabajo de la oficina (Bco. Estado, Universidades, Consultoras, Gore Bio Bio, Seremi de Salud y toda organización relacionada). ➤ Asesorar en la postulación de proyectos de la red pública y privada, en post del desarrollo productivo comunal y territorial. ➤ Convocar a reuniones periódicas a las universidades integrantes de la Mesad de Desarrollo Productivo, conducir estas según los acuerdos tomados. 	


REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formacion Educativa: Carreras a fines, que tengan relacion con la función del ámbito de fomento productivo y del territorio.				
Experiencia Requerida: Por lo menos 3 años de experiencia en el ámbito público, relación con elaboración de proyectos, administración de proyectos, recursos humanos, conocimiento de territorio, gestión y políticas públicas				
Otra Formacion Requerida: Ninguna				
COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa-Autonomia				
Temple-Dinamismo				
Comunicación eficaz				
Cierre de acuerdos				
Capacidad de Planificacion y Organización				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Encargado Enlace productivo</p>	
<p>Area/ Dirección: Fomento productivo</p>	
<p>Supervisor: Coordinador Oficina Fomento Productivo</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Encargado de llevar a cabo el programa municipal Enlace productivo, que consiste en la capacitación de gestión dependiendo de los niveles previamente otorgados, que tenga cada emprendedor según su necesidad de emprendimiento.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contacto con los beneficiarios, recepción e inscripción de estos en el programa. ➤ Encargado del buen funcionamiento del programa “Enlace productivo” en las etapas de difusión, reclutamiento, selección de personas por niveles y su posterior ejecución. ➤ Realizar la selección por nivel de emprendimiento. ➤ Gestionar (contenidos y logística) junto con la academia para usuarios de enlace productivo como actores de apoyo. ➤ Apoyar el proceso de selección de casos dependiendo de criterios previamente establecidos, desarrollar diagnóstico e indicadores. ➤ Establecer relaciones con el Organismo técnico de capacitación para la ejecución de talleres con sus respectivos insumos. ➤ Asesorar en la postulación de proyectos productivos individuales de la red de fomento pública (FOSIS, Línea Emprendimiento del Comité de Fomento Productivo Región del Bío Bío). ➤ Difusión del proyecto. ➤ Ejecutar el proceso de inscripción. 	
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Carreras a fines, que tengan relación con la función del ámbito público de Fomento Productivo, se privilegian ingenierías</p>	
<p>Experiencia Requerida: Por lo menos un año en el ámbito de Fomento Productivo, conocimiento en gestión de negocio, así como también la logística de orden de estos y aspectos que sean requeridos en el período laboral.</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Ninguna</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Calidad y mejora continua				
Comunicación eficaz				
Toma de decisiones				
Capacidad de planificacion y organización				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Encargado Aceleradora de Negocios</p>	
<p>Area/ Dirección: Fomento Productivo</p>	
<p>Supervisor: Coordinador de Oficina de Fomento Productivo</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Encargado de asesorar a empresas formalizadas y que necesitan ser fortalecidas, especialmente en el ámbito de ventas, donde en un año se deben atender 60 casos.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
	Actividades/Tareas/Responsabilidades
REQUISITOS DEL PUESTOS	
<p>Formación Educativa: Carreras a fines, que tengan relación con la función de Asesor de Empresas</p>	
<p>Experiencia Requerida: Por lo menos 2 años en el ámbito de asesor de empresas, en las áreas de marketing, diseño gráfico, emprendimiento o branding.</p>	
<p>Otra Formación Requerida: Ninguna</p>	


COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa- Autonomía				
Relaciones públicas				
Conocimientos técnicos				
Capacidad de planificación y organización				
Toma de decisiones				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>		
IDENTIFICACION DEL CARGO			
<p>Puesto: Encargado de Incubadora y Comercio Exterior</p>			
<p>Area/ Dirección: Fomento productivo</p>			
<p>Supervisor: Coordinador de oficina de fomento productivo</p>			
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO			
<p>Encargado de llevar a cabo el programa municipal Incubadora a empresas NO formalizadas y que necesitan ser fortalecidas, donde en un año se deben atender 40 casos.</p> <p>Asesoría de empresas en materia de exportaciones, organización de charlas o seminarios, establecer giras para emprendedores y hacer convenios con Ding Jian Group Co.</p>			
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</td> <td style="width: 50%;">Actividades/Tareas/Responsabilidades</td> </tr> </table>		RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinador de Incubadora. ➤ Asesoramiento en e-commerce a empresas comunales, sobre importaciones en grandes volúmenes, importaciones de forma minoristas a través de páginas como AliExpress y alternativas de pago cuando no se cuentan con tarjetas de créditos. ➤ Asesorar la realización de pasantías y Misiones tecnológicas para los usuarios(a). ➤ Asesorar en la postulación de proyectos productivos individuales de la red de fomento pública (Línea Empresa Sercotec, Corfo y Comité de Fomento Productivo de la Región del Bío Bío). ➤ Encargado de todo el proceso de charlas, seminarios y talleres respecto al cargo importación y proyectos. ➤ Explorar nuevos mercados internacionales para emprendedores de la comuna. ➤ Apoyar la realización de seguimientos a ganadores de proyectos Sercotec y Corfo año 2017. ➤ Gestión de aplicación de convenio de Municipalidad con Din Jang Group China, Daniel Danke comunicación con él para cotizaciones de productos. 			
REQUISITOS DEL PUESTOS			
<p>Formacion Educativa: Ingeniero Industrial, Comercial o carreras a fines que tengan relacion con Comercio Exterior</p>			
<p>Experiencia Requerida: Más de dos años en la funcion de Comercio Exterior, donde se haya desarrollado en el ambito de la logistica y el E-Commerce</p>			
<p>Otra Formacion Requerida: Ninguna</p>			


COMPETENCIAS GENERICAS				
				Integridad
				Compromiso con la Calidad de Trabajo
				Compromiso
				Responsabilidad Social
				Innovacion y Creatividad
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y de organización				
Iniciativa-Autonomía				
Conocimiento de la industria y el mercado				
Orientación al cliente interno y externo				
Dinamismo-Energía				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Coordinador OTEC/CFO</p>	
<p>Area/Dirección: Centro de Formación y Oficio/ OTEC</p>	
<p>Supervisor: Jefe Departamento Desarrollo Económico Local</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>A nivel general el encargado de desempeñar la función de Coordinador CFO debe planificar, ejecutar y controlar todos los procesos administrativos y logísticos del funcionamiento del Centro de Formación en Oficios</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar equipo y el buen funcionamiento de las oficinas OTEC y atención a público OMIL que están en dependencia del CFO. ➤ Supervisar las buenas condiciones de las dependencias tanto en infraestructura y aseo. ➤ Mantener interacción continua de cuadrilla municipal de CFO a través de solicitud de necesidades entregadas por Auxiliar de CFO ➤ Supervisar, administrar y redireccionar constantemente las funciones del equipo en virtud de mejorar constantemente en la operabilidad del CFO. ➤ Recopilar y entregar información de transparencia al encargado DEL. ➤ Supervisar el buen funcionamiento de los inicios y finalización de los cursos. ➤ Articular la derivación de egresados a cursos de capacitación a oficinas municipales Fomento Productivo y OMIL según requerimientos de Emprendimiento o Empleabilidad. ➤ Coordinar con empresas privadas la obtención de recursos y donaciones que puedan ayudar a mejorar las condiciones del CFO (responsabilidad social). ➤ Desarrollar mejoras constantes en los procesos administrativos del CFO. ➤ Realizar gestión de abastecimiento, contacto con proveedores, seguimiento a órdenes de compra y rendiciones de equipamiento e insumos para cursos de capacitación. ➤ Realizar reuniones de trabajo junto al equipo impulsa personas, apoyo socio laboral, atención a público, para mantener los estándares de calidad en los servicios de capacitación entregado a los usuarios. ➤ Distribuir y calendarizar salas y talleres según los requerimientos o actividades que se ejecutaran en las dependencias. ➤ Realizar compras con caja chica con respectiva rendición ➤ Coordinador de alta gerencia del sistema de gestión NCH 2728. 	


REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formación Educativa: Título universitario de una carrera de a lo menos ocho semestres de duración				
Experiencia Requerida: Al menos un año en cargos similares				
Otra Formación Requerida: Uso de software computacional nivel avanzado.				
COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Capacidad de planificación y de organización				
Toma de decisiones				
Trabajo en equipo				
Comunicación eficaz				
Credibilidad técnica				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>		
IDENTIFICACION DEL CARGO			
<p>Puesto: Coordinador Académico OTEC/CFO</p>			
<p>Area/ Dirección: Organismo Técnico de Capacitación</p>			
<p>Supervisor: Coordinador OTEC/CFO</p>			
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO			
<p>Encargado de la planificación de desarrollo de propuestas técnicas y administrativas para la postulación a proyectos de capacitación, como también planificación de ejecución de los planes de capacitación.</p>			
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</td> <td style="width: 50%;">Actividades/Tareas/Responsabilidades</td> </tr> </table>		RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades		
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formular y realizar postulación a programas y licitaciones de diversas entidades como Más capaz, Becas Laborales, Convenio Marco, Impulsa Personas y otros. ➤ Cuantificar los costos de recursos humanos, infraestructuras, equipos, e insumos asociado a la ejecución de los programas de capacitación licitados. ➤ Redactar y revisar planes formativos para cursos de capacitación en general, orientados a objetivos, involucrando métodos de enseñanza, definición de aprendizajes esperados y criterios de evaluación. ➤ Documentar e Ingresar la información a la municipalidad y SENCE en relación a los avances, asistencia, libros de clases, pagos de subsidios de los capacitados. <ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar los documentos física y digitalmente, tanto por oficina de partes como en plataforma de SENCE. • Adjuntar documentos con las bases administrativas de cada programa. ➤ Realizar cierres de curso en plataforma correspondiente y Municipalidad según bases administrativas de cada programa. ➤ Coordinar con los relatores en proceso de ejecución de cursos de capacitación ➤ Controlar que se cumplan los cronogramas de aprendizajes periódicos del curso según programa de capacitación. ➤ Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno por parte de usuarios y usuarias del CFO, teniendo presente en todo momento los derechos y deberes, tanto de usuario(as) como del personal del CFO: ➤ Aplicar encuestas de satisfacción (alumnos y profesores), según Sistema de Gestión de Calidad del OTEC ➤ Elaborar informes financieros, realizando los respectivos balances según los ingresos y gastos de cada curso y calculando las utilidades del proyecto de capacitación ➤ Gestionar las correspondientes liquidaciones financieras de cursos con el respectivo organismo mandante de la capacitación. </td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formular y realizar postulación a programas y licitaciones de diversas entidades como Más capaz, Becas Laborales, Convenio Marco, Impulsa Personas y otros. ➤ Cuantificar los costos de recursos humanos, infraestructuras, equipos, e insumos asociado a la ejecución de los programas de capacitación licitados. ➤ Redactar y revisar planes formativos para cursos de capacitación en general, orientados a objetivos, involucrando métodos de enseñanza, definición de aprendizajes esperados y criterios de evaluación. ➤ Documentar e Ingresar la información a la municipalidad y SENCE en relación a los avances, asistencia, libros de clases, pagos de subsidios de los capacitados. <ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar los documentos física y digitalmente, tanto por oficina de partes como en plataforma de SENCE. • Adjuntar documentos con las bases administrativas de cada programa. ➤ Realizar cierres de curso en plataforma correspondiente y Municipalidad según bases administrativas de cada programa. ➤ Coordinar con los relatores en proceso de ejecución de cursos de capacitación ➤ Controlar que se cumplan los cronogramas de aprendizajes periódicos del curso según programa de capacitación. ➤ Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno por parte de usuarios y usuarias del CFO, teniendo presente en todo momento los derechos y deberes, tanto de usuario(as) como del personal del CFO: ➤ Aplicar encuestas de satisfacción (alumnos y profesores), según Sistema de Gestión de Calidad del OTEC ➤ Elaborar informes financieros, realizando los respectivos balances según los ingresos y gastos de cada curso y calculando las utilidades del proyecto de capacitación ➤ Gestionar las correspondientes liquidaciones financieras de cursos con el respectivo organismo mandante de la capacitación. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formular y realizar postulación a programas y licitaciones de diversas entidades como Más capaz, Becas Laborales, Convenio Marco, Impulsa Personas y otros. ➤ Cuantificar los costos de recursos humanos, infraestructuras, equipos, e insumos asociado a la ejecución de los programas de capacitación licitados. ➤ Redactar y revisar planes formativos para cursos de capacitación en general, orientados a objetivos, involucrando métodos de enseñanza, definición de aprendizajes esperados y criterios de evaluación. ➤ Documentar e Ingresar la información a la municipalidad y SENCE en relación a los avances, asistencia, libros de clases, pagos de subsidios de los capacitados. <ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar los documentos física y digitalmente, tanto por oficina de partes como en plataforma de SENCE. • Adjuntar documentos con las bases administrativas de cada programa. ➤ Realizar cierres de curso en plataforma correspondiente y Municipalidad según bases administrativas de cada programa. ➤ Coordinar con los relatores en proceso de ejecución de cursos de capacitación ➤ Controlar que se cumplan los cronogramas de aprendizajes periódicos del curso según programa de capacitación. ➤ Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno por parte de usuarios y usuarias del CFO, teniendo presente en todo momento los derechos y deberes, tanto de usuario(as) como del personal del CFO: ➤ Aplicar encuestas de satisfacción (alumnos y profesores), según Sistema de Gestión de Calidad del OTEC ➤ Elaborar informes financieros, realizando los respectivos balances según los ingresos y gastos de cada curso y calculando las utilidades del proyecto de capacitación ➤ Gestionar las correspondientes liquidaciones financieras de cursos con el respectivo organismo mandante de la capacitación. 			


REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formacion Educativa: Egresado de pedagogía en una institución acreditada y reconocida por el estado de Chile				
Experiencia Requerida: Por lo menos 3 años de experiencia en el área académica y pedagógica, ya sea en teoría como en la práctica, además del manejo de tecnologías de la información				
Otra Formacion Requerida: Manejo de aplicación tecnológicas y herramientas computacionales				
COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovación y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Conocimiento técnicos				
Capacidad de planificación y organización				
Trabajo en equipo				
Toma de decisiones				
Iniciativa-Autonomía				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Ilustre Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Impulsa persona-Gestor Territorial</p>	
<p>Area/ Dirección: Centro de Formación de Oficios</p>	
<p>Supervisor: Coordinador OTEC/CFO</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Apoyo en gestión de redes de apoyo entre empresas privadas y públicas para generar recursos y capacitación a los habitantes de la comuna.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<p>☐</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visitar a empresas Públicas y privadas en función de gestionar recursos en temas de capacitación. ➤ Asesorar empresas en elaboración de plan anual de capacitación. ➤ Gestionar reuniones con jefaturas a cargo de capacitaciones con el objetivo de canalizar los requerimientos de necesidad del cliente. ➤ Gestionar con la empresa la inscripción de capacitación ante las OTIC o SENCE. ➤ Gestionar reunión con el relator y la empresa, en función de: <ul style="list-style-type: none"> - Presentar Relator a la empresa. - Definir estrategias de capacitación. - Definir las actividades prácticas de capacitación. - Acordar informe de retroalimentación final de capacitación ejecutada. ➤ Gestionar con empresa en terreno, lugar y material de utilización para capacitación. ➤ Gestionar equipo de apoyo a la actividad de capacitación. ➤ Supervisar los montos a ingresar al municipio según lo acordado con la empresa. ➤ Gestionar envío de informe final de actividad de capacitación ➤ Realizar visitas a empresas con la finalidad de sistematizar vacantes de empleos que se ofertaran considerando la estacionalidad y temporalidad. ➤ Realizar gestión con empresas en colocación de alumnos en práctica, cuando se requiera. ➤ Gestionar con empresas convocatoria de participación en actividades del departamento Desarrollo Económico Local. 	


REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formacion Educativa: Egresado de una carrera con mas de ocho meses relacionadas con el área de administracion o comercio.				
Experiencia Requerida: Al menos un año em cargos similares, desarrollo de habilidades comerciales y conocimiento del programa Impulsa Persona.				
Otra Formacion Requerida: Formación Pedagógica				
COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa-Autonomia				
Toma de decisiones				
Orientación al cliente interno y externo				
Relaciones publicas				
Comunicación eficaz				











 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Profesional Administrativo CFO</p>	
<p>Area/ Dirección: Centro Formación de Oficios</p>	
<p>Supervisor: Coordinador OTEC/CFO</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Proporcionar el apoyo necesario en las gestiones para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades del equipo Impulsa Personas tanto dentro como fuera de actividades ligadas al CFO.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Codificar el curso de capacitación solicitado por la empresa si este no se encuentra acreditado por la OTEC, elaborar la fundamentación técnica, objetivos, contenidos, metodología, evaluación, materiales didácticos, de consumo, planilla de costos para ser evaluados por SENCE, una vez autorizado, realizar el pago del curso en el banco acreditado por SENCE. ➤ Apoyar a la empresa solicitante en la 1 curso que desean ejecutar ante SENCE, si es requerido por la empresa. ➤ Apoyar en los procesos de reclutamiento, selección de los relatores para la ejecución de la capacitación. ➤ Apoyar a los relatores en el registro de la plataforma REUF de SENCE para ser evaluados y posteriormente incorporarlos en los cursos vigentes de la OTEC de acuerdo a su experiencia docente. ➤ Elaborar SDA para servicio de relatoría y enviarla al municipio con su respectivo oficio. ➤ Coordinar con los relatores el envío de curriculum y cotización del curso de capacitación que desean adjudicarse al departamento de adquisiciones de la Municipalidad. ➤ Apoyar a los relatores para registrarse en Chile proveedores, requerimiento de la OTEC para adjudicarse servicio de relatoría. ➤ Apoyar en proceso de reclutamiento y selección de usuarios vulnerables de la comuna para capacitación, modalidad precontrato que cumplan con los requisitos necesarios para mejorar sus competencias laborales. ➤ Apoyo en la aplicación de encuestas de satisfacción de los capacitados y empresas solicitantes. ➤ Manual guía de apoyo al participante, implementos, materiales didácticos, equipamiento necesario, descarga del curso y participantes de plataforma SENCE, enrolamiento, toma de asistencia, supervisar que el relator entregue los contenidos acordados y sean registrados en el libro de clases físico y electrónico, preparación de coffe break si es requerido. ➤ Apoyar en proceso de liquidación de la capacitación una vez terminada esta, solicitar la emisión de certificado de asistencia de los participantes en la plataforma SENCE, elaborar oficio con antecedentes e información de la capacitación para solicitar emisión de factura al departamento de finanzas del Municipio. ➤ Realizar seguimiento al proceso de pago hasta que sea realizado por la OTEC o la empresa según corresponda. 	

REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formacion Educativa: Universitario con 8 se mestres en el área de administracion o ingeniería				
Experiencia Requerida: No requiere experiencia previa				
Otra Formacion Requerida: Ninguna				
COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Orientación al cliente interno y externo				
Adaptabilidad-Flexibilidad				
Capacidad de planificación y organización				
Colaboración				
Trabajo en equipo				

 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Apoyo Administrativo OTEC/Impulsa Persona</p>	
<p>Area/ Dirección: Centro de Formación de Oficios</p>	
<p>Supervisor: Coordinador OTEC/CFO</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Apoyar en la gestión de los procesos que se realizan dentro del programa Impulsa Personas con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas en cada parámetro establecido por el encargado del equipo y el coordinador de OTEC.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyo en los procesos de gestión de la norma NCH 2728. ➤ Apoyar a la empresa solicitante en la inscripción del curso que desean ejecutar ante SENCE, si es requerido por la empresa. ➤ Apoyar en los procesos de reclutamiento, selección de los relatores para la ejecución de la capacitación. ➤ Apoyar a los relatores en el registro de la plataforma REUF de SENCE para ser evaluados y posteriormente incorporarlos en los cursos vigentes de la OTEC de acuerdo a su experiencia docente. ➤ Apoyar elaboración SDA para servicio de relatoría y enviarla al municipio con su respectivo oficio. ➤ Apoyo en coordinación de relatores en el envío de curriculum y cotización del curso de capacitación que desean adjudicarse al departamento de adquisiciones de la municipalidad. ➤ Apoyar a los relatores para registrarse en Chile proveedores, requerimiento de la OTEC para adjudicarse servicios de relatoría. ➤ Apoyo en aplicación de encuestas de satisfacción a los capacitados. ➤ Elaboración de informes y carpetas de sistema de gestión, proceso, documentos. 	

REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formacion Educativa: Enseñanza Media Completa				
Experiencia Requerida: No requiere de experiencia previa				
Otra Formacion Requerida: Ninguna				
COMPETENCIAS GENERICAS				
 Integridad				
 Compromiso con la Calidad de Trabajo				
 Compromiso				
 Responsabilidad Social				
 Innovacion y Creatividad				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa-Autonomia				
Trabajo en Equipo				
Colaboración				
Adapatabilidad- Flexibilidad				
Responsabilidad				

 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p>Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>
IDENTIFICACION DEL CARGO	
<p>Puesto: Apoyo en Aulas, Talleres y Terreno</p>	
<p>Area/ Dirección: Organismo Técnico de Capacitación</p>	
<p>Supervisor: Coordinador OTEC/CFO</p>	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
<p>Encargado de todo aquello relacionado con la logística interna del Organismo técnico de capacitación como verificación de asistencia, administración de insumos para los cursos, además de apoyar procesos financieros de proyectos y realizar el curso de emprendimiento.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	Actividades/Tareas/Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar y capacitar a los alumnos de los cursos de capacitación del OTEC Municipal. ➤ Controlar Bodega e inventarios del Centro de Formación en Oficinas. ➤ Coordinar los procesos financieros de los programas de capacitación Municipales y otros. ➤ Coordinar procesos de Arriendo de salas y talleres en CFO. ➤ Resguardar por el buen funcionamiento del OTEC y Centro Formación en Oficinas. ➤ Coordinar los procesos financieros de distintos proyectos otorgados. ➤ Ordenar los materiales e insumos que posee actualmente OTEC. ➤ Crear y mantener actualizada de forma diaria y detallada, una planilla con todos los movimientos de materiales e insumos de OTEC y controlar arriendos de aulas. ➤ Establecer relaciones con OMIL y Fomento productivo para diversos motivos. ➤ Apoyar en cursos de capacitación de las unidades del Departamento de Desarrollo Económico Local. ➤ Revisar, corroborar y recepcionar materiales que llegan al CFO, de acuerdo a órdenes de compra, facturas. ➤ Apoyo en eventos realizados por el Departamento de Desarrollo Económico Local. ➤ Apertura y preparación de salas para la realización de talleres. ➤ Revisión de bodegas para control de inventario tanto de equipos como materiales que son utilizados en los diversos talleres que se realizan en el CFO. 	

REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formacion Educacional: Egresado de Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de empresas o carreras afines que pertenezcan a instituciones reconocidas por el estado de Chile.				
Experiencia Requerida: Se exige como mínimo un año de experiencia en cargos similares.				
Otra Formacion Requerida: Contar con capacitaciones en innovación, desarrollo productivo, formulación de proyectos.				
COMPETENCIAS GENERICAS				
		Integridad		
		Compromiso con la Calidad de Trabajo		
		Compromiso		
		Responsabilidad Social		
		Innovacion y Creatividad		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Comunicación Eficaz				
Iniciativa-Autonomia				
Trabajo en Equipo				
Capacidad de Planificacion y de Organización				
Relaciones Publicas				

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Para el Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L) es importante mantener actualizada su estructura organizativa, dado que los objetivos y actividades encomendadas a desarrollar van cambiando con el paso del tiempo, así como también el personal cambia de responsabilidades y tareas a realizar, así mismo, esta área Departamental del Municipio también puede cambiar de personal modificando la estructura organizativa, debido a un ascenso de cargo de personal mayor adecuado , despido de empleados y también puede surgir la creación de nuevos puestos de trabajo en respuesta a los cambios que se generan en el entorno interno y externo de la organización. Para el periodo de esta investigación, desde comienzo de Agosto de 2018 hasta Enero de 2019, pudimos informarnos respecto de la conformación de personal, responsabilidades de cada uno y la relación jerárquica que existe dentro del Departamento, por ello, hemos colaborado diseñando un Organigrama representativo de la estructura del Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L) en la cual se muestren las relaciones entre sus diferentes partes y la función que corresponde a cada una de ellas, en el periodo de investigación de esta obra.

Cabe destacar que algunos cargos no menos importantes, que se encuentran en niveles operativos de la organización, como el de recepcionista que requiere solo de un nivel principiante para poder optar por el cargo, esto quiere decir , que no necesita de experiencia previa en cargos parecidos al puesto. En la revisión del perfil de cargo por competencias del Recepcionista, se obtuvieron resultados más bajos de lo que se pensaba.

Era de esperar que aquellos puestos que se encuentran en los niveles intermedios o también denominados niveles de apoyo o staff de la organización, son aquellos cargos que requieren de un grado más alto en las competencias, pues, las responsabilidades y objetivos que presentan estos cargos requieren de un nivel de experiencia y capacidad determinado, y adecuado para tener bajo su jurisdicción a trabajadores que trabajan en la misma ahora , y que en conjunto colaboren para el logro de los objetivos y consecución de tareas. Los cargos de nivel intermedio de la organización corresponden a los “Coordinadores” de las diferentes áreas del Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L), por ejemplo, el

Coordinador O.M.I.L, encargado de la supervisión y desarrollo de grupos de trabajo asociado a Oficina Municipal de Información Laboral (O.M.I.L.) el cual trabaja con el Recepcionista, el Ejecutivo de Empresas, Atención a Público O.M.I.L, entre otros.

Para los cargos de niveles Intermedios de la organización se suelen contar con competencias, tales como, Trabajo en Equipo y Liderazgo, pues, como se ha dicho anteriormente, tienen que trabajar con un grupo de colaboradores bajo su supervisión, y resulta además necesario que estas competencias se encuentren en un grado más alto de desempeño, ya sea en un nivel de grado A o nivel de grado B, en las que se observan una mayor cantidad de requerimientos y habilidades. (*Véase Definición de competencias específicas de Departamento de Desarrollo Económico Local, Capítulo 5.2.1*)

El cargo de nivel Directivo en la organización, que es el Jefe de Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L) es el que genera más expectativas, en cuanto, a su nivel de desempeño por competencias en el departamento. Las competencias específicas para este nivel de cargo son diferentes que los demás cargos presentes en el departamento, puesto que, este tipo de competencias pertenecen a otro subconjunto de competencias en una muestra, (*Véase Diccionario de Competencias La Trilogía, de Martha Alles*) estas competencias son exclusivas para el desempeño eficiente de las actividades de cargos de nivel directivo en las organizaciones. Algunas competencias seleccionadas fueron: Liderar con Ejemplo, Conducción de Personas y Dirección de Equipos de Trabajo; las cuales deben mostrarse generalmente en un alto grado de desempeño por competencia, que tienen las condiciones necesarias para una mayor eficiencia en el trabajo y el logro de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIONES

El concepto de “competencia” no es nuevo, hace muchos años se ha intentado establecer con precisión por diversos autores que han discutido su definición, cada uno, con su diferente punto de vista. La Gestión por Competencias crece en importancia en el mundo empresarial, su aplicación ofrece un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Este un proceso nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

La aplicación del Modelo de Gestión por Competencias, realizada en nuestra investigación se traduce en una economía para la organización, en tiempo y recursos materiales. A medida que transcurre el proceso, también resulta beneficiado el candidato a ocupar el puesto de trabajo, obteniendo una cercanía con la organización.

Mediante la investigación realizada aplicada al Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L) de la Municipalidad de San Pedro de la Paz, se ha podido observar que el “Diseño de perfiles de cargo” basado en el modelo de gestión por competencias es un proceso complejo y practico, que resulta necesario para las empresas de hoy en día.

Para la organización, el poseer un diseño de cargos generará que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean procesos formales y quien posea las competencias respectivas sea el candidato indicado para ocupar dicho cargo, y así se deje de lado un proceso de reclutamiento y selección basado solo en experiencias previas y prejuicios. Este proceso de análisis de cargo entrega diversos beneficios para las organizaciones, pues, se ha convertido en una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión al existir una alineación de competencias de todos los empleados. Esta alineación de las competencias específicas y genéricas demandadas el departamento,

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

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

Las ventajas de este modelo basado en la gestión por competencias otorga al personal una facilidad respecto a la adaptación al cargo dentro de la cultura organizativa, dando como resultado un incremento en la satisfacción y motivación de la persona, a la vez permitiendo maximizar su eficiencia, teniendo la apreciación de lo que se espera de ellos y cuál es su contribución a la consecución de los objetivos.

También es recomendado evaluar al candidato al puesto, para esto se puede utilizar herramientas para evaluar las habilidades y capacidades de cada persona. Contando para ello con test estandarizados, además de entrevistas. Los resultados de los test no son buenos o malos en sí, si no que en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, el cual puede o no adecuarse a los objetivos de la empresa. El profesional idóneo para realizar esta labor es el psicólogo, el cual puede ser interno de la organización o en otro caso contratar un psicólogo externo, el que dará a conocer las conclusiones a la organización, para que luego el personal directivo sea el encargado de decidir cuál es la persona a contratar.

Por último sugerir la evaluación del desempeño, contar con este sistema es imprescindible para cualquier organización, le permitirá al Departamento de Desarrollo Económico Local (D.E.L) valorar los avances y debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para realizar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción, sino

como búsqueda de un mayor desempeño de parte de cada uno de los colaboradores, con el finalidad de lograr los objetivos de la organización.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias (La Trilogía)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- RAE. (2019). Diccionario de la Real Academia Española. Madrid, España: *dle.rae.es*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.
- Dolan y otros. (2003). *La Gestión de Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw Hill, Español, Segunda Edición.
- Berrocal, F & Pereda, S. (2001). *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Centros de estudios Areces S.A.
- Arriagada, F. (2016). *Diseño de perfiles de puestos basado en el modelo de gestión por competencias: Administración municipal de la Municipalidad de Talcahuano* (tesis de pregrado). Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

- Campos, F., & Becerra, M. (2012). *El enfoque por Competencias y sus aportes en la gestión de Recursos Humanos* (tesis pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Fernández, J. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales*. *Revista Iberoamericana de Educación*. Revista Iberoamericana de Educación.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Levy-Leboyer, Claude. (1992) *La gestión des compétences*. París, France: Les éditions d'organisation, París.
- Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de Gestión por Competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de Recursos Humanos. Sala de Eventos Telefónica Santiago, Chile.
 - Morales, O. (2008). *Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>
- Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Yañez, C. (2013). *Perfiles por Competencia para BIOMASA CHILE S.A. y una Propuesta de su Evaluación* (Tesis de Maestría). Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Dalziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G., Coord. (1996). *Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao, España: Deusto.

ANEXO

1.- Listado de Competencias Genéricas o Cardinales

Competencias Genéricas o Cardinales:

Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

- ❖ Adaptabilidad a los cambios del entorno
- ❖ Compromiso
- ❖ Compromiso con la calidad de trabajo
- ❖ Compromiso con la rentabilidad
- ❖ Conciencia organizacional
- ❖ Ética
- ❖ Ética y sencillez
- ❖ Flexibilidad y adaptación
- ❖ Fortaleza
- ❖ Iniciativa
- ❖ Innovación y creatividad
- ❖ Integridad
- ❖ Justicia
- ❖ Perseverancia en la consecución de objetivos
- ❖ Prudencia
- ❖ Respeto
- ❖ Responsabilidad personal
- ❖ Responsabilidad social
- ❖ Sencillez
- ❖ Temple

*Más información acerca de las Competencias Cardinales puede verse en el libro: *Diccionario de Competencias (La Trilogía)*. Martha Alles. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina, 2009.

2.- Listado Competencias Especificas

2.1. Listado de Competencias Específicas Gerenciales

Competencias Específicas Gerenciales:

Se definen como aquellas capacidades que diferencian a un Directivo de Alto Desempeño y con más experiencia dentro de una organización, que les permitan desarrollar eficientemente su cargo.

- ❖ Conducción de personas
- ❖ Dirección de equipos de trabajo
- ❖ Empowerment
- ❖ Entrenador
- ❖ Entrepreneurial
- ❖ Liderar con el ejemplo
- ❖ Liderazgo
- ❖ Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
- ❖ Liderazgo para el cambio
- ❖ Visión estratégica

*Más información acerca de las Competencias Específicas Gerenciales puede verse en el libro: *Diccionario de Competencias (La Trilogía)*. Martha Alles. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina, 2009.

2.2. Listado de Competencias Específicas por Área

Competencias Específicas por Área:







Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el nivel operativo, nivel de apoyo, etc. a excepción de los cargos en niveles gerenciales

- ❖ Adaptabilidad - Flexibilidad
- ❖ Calidad y Mejora continua
- ❖ Capacidad de planificación y organización
- ❖ Cierre de acuerdos
- ❖ Colaboración
- ❖ Competencia “del naufrago”
- ❖ Comunicación eficaz
- ❖ Conocimiento de la industria y el mercado
- ❖ Conocimientos técnicos
- ❖ Credibilidad técnica
- ❖ Desarrollo y autodesarrollo del talento
- ❖ Dinamismo – Energía
- ❖ Gestión y logro de objetivos
- ❖ Habilidad mediáticas
- ❖ Influencia y negociación
- ❖ Iniciativa – Autonomía
- ❖ Manejo de crisis
- ❖ Orientación a los resultados con calidad
- ❖ Orientación al cliente interno y externo
- ❖ Pensamiento analítico
- ❖ Pensamiento conceptual
- ❖ Pensamiento estratégico
- ❖ Productividad
- ❖ Profundidad en el conocimiento de los productos

- ❖ Relaciones públicas
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Temple y dinamismo
- ❖ Tolerancia a la presión de trabajo
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Trabajo en equipo

*Más información acerca de las Competencias Específicas por Área puede verse en el libro: *Diccionario de Competencias (La Trilogía)*. Martha Alles. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina, 2009.

3.- Estilo de Formato Perfil de Cargo

 <p>San Pedro de la Paz Ciudad turística, deportiva y cultural</p>	<p align="center">Dirección de Desarrollo Económico Local (DEL), Municipalidad de San Pedro de la Paz</p>			
IDENTIFICACION DEL CARGO				
Puesto:				
Area/ Dirección:				
Supervisor:				
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO				
En esta sección, se describirá el propósito general que debe cumplir la persona en este cargo.				
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/Tareas/Responsabilidades				
En esta sección, se detallarán todas las actividades/tareas/responsabilidades que debe llevar a cabo la persona en el cargo.				
REQUISITOS DEL PUESTOS				
Formación Educativa:				
Experiencia Requerida:				
Otra Formación Requerida:				
COMPETENCIAS GENERICAS				
 Integridad				
 Compromiso con la Calidad de Trabajo				
 Compromiso				
 Responsabilidad Social				
 Innovación y Creatividad				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D

4.- Lineamientos de Desarrollo y Objetivos Estratégicos de la Municipalidad de San Pedro de la Paz

4.1. Lineamiento 1: San Pedro de la Paz, ciudad socialmente corresponsable, integrada, inclusiva y segura.

Descriptor	Eje	Objetivos estratégicos
Este lineamiento apunta al desarrollo e implementación de políticas públicas de alcance local, fundadas en los principios de dignidad, equidad, inclusión, integración, corresponsabilidad (institucional e interpersonal), énfasis en las personas y en el reconocimiento del derecho que éstas tienen a alcanzar mayores niveles de bienestar personal, familiar y comunitario.	1.1. Sistema de protección y bienestar social con equidad, inclusión e integración de personas y grupos que se encuentran en condiciones de vida de vulnerabilidad.	1.1 Consolidar un Sistema de protección y bienestar social con equidad, inclusión e integración de personas y grupos que se encuentran en condiciones de vida de vulnerabilidad.
	1.2. Participación ciudadana para el empoderamiento.	1.2 Garantizar, reconocer y establecer espacios que promuevan el derecho de las personas, individuales y colectivas, a la participación ciudadana como contribución, desde la diversidad y especificidad en las esferas de decisión local y en la construcción de una sociedad democrática, autogestionaria y participativa.
	1.3. Seguridad pública integral conformando la triada municipio, sistema policial y redes comunitarias.	1.3 Fortalecer la seguridad pública, promoviendo la cohesión social, y la corresponsabilidad socio comunitaria.

Fuente: PLADECO SAN PEDRO DE LA PAZ, 2018 - 2021

4.2. Lineamiento 2: San Pedro de la Paz, ciudad atractiva, amigable y accesible para vivirla y visitarla.

Descriptor	Eje	Objetivos estratégicos
<p>Atribuir a la ciudad cualidades como “atractiva”, “amigable” y “accesible”, implica concebir la ciudad como un espacio que potencialmente podría evocar y/o brindar a los individuos (miembros o no de una comunidad determinada) sentido de pertenencia, identidad común, apropiación de los espacios y confianza colectiva. De esta manera, este lineamiento apunta a consolidar un territorio que desde lo geográfico-físico-simbólico adquiera una significación tanto para quienes lo habitan y lo viven (actuando en él) como para aquellos que lo visitan.</p>	<p>2.1. Desarrollo del deporte, recreación y esparcimiento artístico.</p>	<p>2.1 Promover una cultura deportiva, la recreación y el esparcimiento.</p>
	<p>2.2. Interculturalidad, integración e inclusividad.</p>	<p>2.2 Reconocer, garantizar y promover de manera activa y democrática, la cultura como expresión de un territorio heterogéneo, socialmente integrado e inclusivo.</p>

Fuente: PLADeco SAN PEDRO DE LA PAZ, 2018 – 2021

4.3. Lineamiento 3: San Pedro de la Paz, ciudad conectada, integrada y segura espacialmente que resguarde la conservación del patrimonio natural del territorio.

Descriptor	Eje	Objetivos estratégicos
<p>Este lineamiento busca abordar los temas de segregación socio espacial su vinculación a los recursos naturales del territorio, siendo su principal foco el estándar de vida los ecosistemas lacustres y marinos que convergen en el territorio.</p> <p>Se busca que las iniciativas público-privadas se efectúen en coordinación con la comunidad. Haciendo énfasis en una movilidad integrada, dando cabida a la peatonabilidad y una red integrada de tren y ciclo vías.</p>	3.1. Articulación público-privada para la coordinación de las iniciativas de inversión territorial como bien público	3.1. Gestionar alianzas público-privadas para idear, diseñar y ejecutar iniciativas de inversión integrada, segura y vinculada al patrimonio natural del territorio.
	3.2. Promoción y articulación de la gestión integral de los riesgos naturales.	3.2. Promover y articular a la ciudadanía, empresas e institucionalidad pública de manera de gestionar integralmente de los riesgos naturales existentes en la comuna.
	3.3. Ciudad inteligente con movilidad urbana integrada.	3.3. Co-construir una ciudad inteligente con movilidad urbana integrada que mejore las condiciones de inequidad del territorio, que sea oferta para el ciudadano contemporáneo.

Fuente: PLADECO SAN PEDRO DE LA PAZ, 2018 – 2021

4.4. Lineamiento 4: Municipio para todos y todas, gestor y promotor de desarrollo integral y responsable.

Descriptor	Eje	Objetivos estratégicos
<p>El Municipio debe responder a los nuevos requerimientos y desafíos que se le presentan tanto desde la gestión municipal, como desde la gestión de salud y de educación y abordarlos como sistemas integrados de gestión. Se debe considerar de manera especial la migración de la administración de educación y cómo el municipio debe seguir teniendo injerencia respecto del proyecto educativo comunal.</p> <p>Desde el municipio la estrategia considera que, en su planificación y gestión asocien e integren a los ciudadanos en el marco de un nuevo modelo de cooperación basado en la corresponsabilidad, la visión compartida, la planificación, la codecisión, la cogestión. Supone además que gestionen los talentos y competencias institucionales y comunales.</p> <p>También se debe incorporar un plan permanente de uso de TIC y de formación continua que apunte al desarrollo de carrera de los colaboradores del municipio.</p>	4.1. Sistema integrado de servicios y prestaciones Municipales.	4.1 Certificar todos los procesos del municipio, sus servicios y prestaciones a la comunidad.
	4.2. Participación	4.2 Involucrar a la comunidad a la co-construcción participativa del desarrollo comunal basado en la Responsabilidad Social Territorial y transformadora y en el desarrollo de los talentos comunales.
	4.3 Municipio y Desarrollo de Personas	4.3. Profesionalizar la gestión municipal potenciando sus competencias y valorando su recurso Humano
	4.4 Política comunicacional y de relaciones externas	4.4 Posicionar a San Pedro de la Paz en el contexto nacional consolidando su política comunicacional y de relaciones externas

Fuente: PLADECO SAN PEDRO DE LA PAZ, 2018 – 2021

4.5. Lineamiento 5: San Pedro de la Paz, ciudad Parque Sustentable que reconoce su Patrimonio Natural.

Descriptor	Eje	Objetivos estratégicos
Ciudad que posee un patrimonio natural, paisaje único y privilegiado, basado en sus ecosistemas que es visualizado como un gran parque, el cual busca integrar sus territorios a través de un desarrollo equitativo y uso responsable. Generando mejores estándares de calidad de vida a sus habitantes y siendo un polo de atracción para sus visitantes.	5.1. Conservación y accesibilidad al patrimonio natural	5.1. Promover y fortalecer la conservación, protección y accesibilidad al patrimonio natural énfasis en el recurso agua
	5.2. Gestión de espacios públicos	5.2. Caracterizar, desarrollar y promover una oferta sustentable de espacios públicos acorde a las necesidades del cada barrio
	5.3. Gestión Integral de Residuos acorde a los nuevos tiempos	5.3. Promover la Gestión Integrada de los Residuos acorde a una ciudad contemporánea que privilegia el sello de sustentabilidad
	5.4. Educación ambiental desde una ciudadanía responsable	5.4. Promover la educación ambiental, como instrumento transversal para reconocer y valorar su territorio

Fuente: PLADeco SAN PEDRO DE LA PAZ, 2018 – 2021

4.6. Lineamiento 6: San Pedro de la Paz ciudad inclusiva que genera oportunidades para el emprendimiento y la innovación.

Descriptor	Eje	Objetivos estratégicos
Este lineamiento busca abordar los aspectos económico - productivos de San Pedro de la Paz, en el marco del emprendimiento y la innovación y desde la perspectiva de una ciudad inclusiva, respetuosa con el entorno y sus riquezas naturales, que incorpora a su capital humano en la creación conjunta de su visión futura.	6.1. Educación y capacitación para movilizar el emprendimiento	6.1 Potenciar la capacidad de gestión, innovación y desarrollo de nuevos negocios de los emprendedores de los distintos barrios de la comuna.
	6.2. Capital humano para co-construir la comuna	6.2 Integrar el capital humano de la comuna en la co-construcción de San Pedro de la Paz como una ciudad emprendedora, inclusiva e innovadora.
	6.3. Municipio articulador central del fomento al desarrollo económico de bienes y servicios	6.3 Potenciar el desarrollo económico de la comuna a través de la articulación de los diversos actores públicos y privados.
	6.4. San Pedro de la Paz ciudad atractiva para la inversión	6.4 Transformar a San Pedro de la Paz en una ciudad atractiva para la inversión

Fuente: PLADeco SAN PEDRO DE LA PAZ, 2018 – 2021