

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales



Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO
(DIDECO), PERTENECIENTE A LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE PARRAL”**

Alumnos: Ariel Baez Cornejo

Jorge Jiménez Hernández

Profesor Guía: Adolfo Albornoz Acosta

Concepción, 2018

**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS A LA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO
(DIDECO), PERTENECIENTE A LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE PARRAL”**

Profesor: Adolfo Albornoz Acosta

Agradecimiento

Para comenzar agradecer a Dios por estar siempre con nosotros guiando nuestro camino, dándonos coraje y temple para poder saltar los obstáculos y lograr nuestros objetivos.

En segundo lugar agradecer a nuestros padres e integrantes de nuestras familias por estar siempre brindándonos su amor y apoyo incondicional, siendo nuestro engranaje en este largo proceso.

También destacar al gran equipo de amigos y futuros colegas que conocimos en este camino, personas que de verdad son tremendas y sin las cuales se hubiera dificultado esta etapa, recordar también cada una de aquellas noches de estudio en las que cada uno ponía un grano de arena, esfuerzo y motivación para superar cada certamen. Y no menos importante los momentos de diversión y esparcimiento que se lograban al reunirnos, bellos momentos de nuestra etapa universitaria.

Dar las gracias a nuestro profesor guía don Adolfo Albornoz Acosta, por su entrega, motivación y ayuda continua, agradecer por su tiempo y dedicación en este proyecto que marcará un término en nuestro proceso Universitario. Además agradecer a cada docente de nuestra querida Universidad del Biobío por contribuir en nuestra formación profesional, aportando con valores y conocimientos que serán claves para nuestro futuro y éxito profesional.

Y por último gracias a la Ilustre Municipalidad de Parral por confiar en nosotros y brindarnos el tiempo e información necesaria para llevar a cabo nuestra estudio, en especial a su Director de DIDECO Felipe Corvalán por autorizarnos a trabajar en este departamento.

Resumen

Nuestra investigación consiste en definir un modelo de gestión por Competencias para la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) perteneciente a la Municipalidad de Parral, ubicada en la séptima región del Maule, la cual se encarga de fomentar el desarrollo de esta comunidad, un departamento que carece de este modelo de gestión, no ha establecido las competencias tanto generales como específicas, no ha desarrollado perfiles de cargo y su proceso de selección y reclutamiento se realiza sin mayores evaluaciones o entrevistas de cada postulante.

DIDECO es un departamento que aspira a mejorar, con el fin de impulsar el desarrollo comunal, a la vez conseguir los objetivos establecidos por la institución y lograr alcanzar las expectativas de la misma como organización pública, es por lo cual decidimos definir un modelo de gestión de competencias, que permitirá que las personas asignadas en cada puesto sean las más idóneas para la función.

Para lograr nuestros objetivos, iniciamos con el estudio de la información brindada por DIDECO, luego se recopiló información de las personas pertenecientes a cada cargo, en relación a que labores realizaba dentro del puesto de trabajo, validando lo anterior con el panel de expertos de la organización. De esta etapa obtuvimos la descripción de cargos de los puestos en el departamento. Luego de esto se les facilitó a los trabajadores un listado de competencias donde tenían que seleccionar aquellas que consideraban imprescindibles en su cargo y evaluar en qué grado era necesario. Una vez obtenido los resultados, se analizaron los datos y se contrastaron con las funciones de cada puesto presentes en la descripción de cargos, obteniendo como resultado el perfil ideal por competencias para cada puesto de trabajo. Con 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 realizado nuestro trabajo acudimos al Director de DIDECO para darle a conocer nuestro trabajo realizado, quien validó nuestro estudio.

ÍNDICE

Agradecimiento	3
Resumen	4
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 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
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
2.1 Concepto de competencia	12
2.1.1 Definición de competencia	12
2.1.2 Modelos de competencias	14
2.1.2.1 Modelo Conductista.....	15
2.1.2.2 Modelo Funcional	15
2.1.2.3 Modelo Constructivista.....	16
2.1.3 Componentes de las competencias	16
2.1.4 Características de las competencias	19
2.1.5 Clasificación de las competencias	23
2.2 Gestión de Recursos Humanos por competencias	25
2.2.1 El enfoque por competencias en la gestión de Recursos Humanos	29
2.2.2 Ventaja del enfoque por competencias en la gestión de Recursos Humanos	30
2.3 Etapas básicas para la implementación del Sistema de Gestión por Competencias ...	32
2.4 Implementación del modelo de Gestión por Competencias	39

2.5 Como aplicar Gestión por Competencias en cada proceso de Recursos Humanos	40
CAPÍTULO 3: MARCO EMPÍRICO	45
3.1 Tipo de investigación.....	45
3.2 Diseño de la investigación	45
CAPÍTULO 4: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	46
4.1 Descripción del Departamento de Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).....	46
4.2 Información estratégica de la Ilustre Municipalidad de Parral	49
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	50
5.1 Competencias del Departamento de Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) Parral	50
5.1.1 Definición de las competencias Transversales o Genéricas de DIDECO.....	50
5.1.2 Definición de las competencias Específicas de DIDECO	53
5.1.2.1 Competencias específicas del Director de DIDECO	55
5.1.2.2 Competencias Específicas Encargado de Fomento Productivo	58
5.1.2.3 Competencias Específicas Encargado de Inspección y Justicia Vecinal	62
5.1.2.4 Competencias Específicas Encargado de Vivienda	65
5.1.2.5 Competencias Específicas Encargado Departamento de Acción Social	69
5.1.2.6 Competencias Específicas Encargado de Programas Externos	72
5.1.2.7 Competencias Específicas Encargado de Becas Estudiantiles	77
5.1.2.8 Competencias Específicas Encargado Organizaciones Comunitarias	81
5.1.2.9 Competencias Específicas Encargado Subsidios	85
5.2 Diseños de perfiles de cargo por competencias para el departamento de Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) Parral	89
5.2.1 Diseño del cargo: Director Dirección de Desarrollo Comunitario	89
5.2.2 Diseño del cargo: Encargado de Fomento Productivo	90
5.2.3 Diseño del cargo: Encargado de Inspección y Justicia Vecinal	91

5.2.4 Diseño del cargo: Encargado de Vivienda	92
5.2.5 Diseño del cargo: Encargado Departamento de Acción Social.....	93
5.2.6 Diseño del cargo: Encargado de Programas Externos en Convenio	94
5.2.7 Diseño del cargo: Encargado de Becas Estudiantiles.....	95
5.2.8 Diseño del cargo: Encargado de Organizaciones Comunitarias	96
5.2.9 Diseño del cargo: Encargado de Subsidios (SAP y SUP).....	97
CONCLUSIONES	98
REFERENCIAS	101
ANEXOS	103
1. Listado de Competencias Genéricas o Transversales.....	103
2. Listado de Competencias Específicas, Grado y Datos de cada Puesto	104
3. Formato Perfil descripción de cargo.....	119

INTRODUCCIÓN

Cada persona en una empresa forma parte de un recurso clave dentro de la organización el cual puede ayudar a lograr metas y objetivos estratégicos. Cada organización es diferente por lo cual se busca que la persona que se incorpora a ella logre encontrar el cambio y que este sea de su gusto, logrando obtener un rendimiento positivo, según sea su motivación y objetivos personales, lo que puede conducir a la organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Por lo cual se debe reconocer los factores claves con los cuales poder realizar un proceso más eficiente de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

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.

La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene la necesidad de mejorar y conocer sus necesidades a través del modelo de Gestión por Competencias, ya que brinda a la organización la oportunidad de dirigir el recurso humano hacia objetivos en común, sobre aspectos específicos del conocimiento, habilidades, responsabilidades, motivación y destrezas involucradas directamente en la función de cada colaborador.

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

1.1 Problema de investigación

Sabemos que en la actualidad el capital humano es considerado el recurso más valioso en las organizaciones, todas ellas necesitan de este capital para su óptimo funcionamiento y el logro de los objetivos. Pero, ¿Cuál es su verdadera importancia en la empresa? ¿Qué función desempeña en la consecución de los objetivos empresariales? Es tan importante gestionar los recursos humanos como los económicos o materiales de la empresa. De hecho, podemos considerar la inversión en capital humano tan importante como otras inversiones, debido a que es crucial para el éxito.

El objetivo y área de estudio del Proyecto se limita a la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Parral, 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 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 un modelo de Gestión por Competencias el cual permita redefinir los perfiles de los cargos de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de la Ilustre Municipalidad de Parral, para reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo con competencias necesarias y requeridas por la institución.

1.3 Objetivos específicos

- Analizar el concepto de gestión por competencia.
- Describir la totalidad de la estructura organizativa de DIDECO Parral.
- Revisar la información actual para identificar y/o actualizar las competencias necesarias para cada uno de los cargos de DIDECO Parral.
- Describir los perfiles de cargos basados en competencias para los individuos que forman parte DIDECO Parral.

1.4 Justificación

Nuestro 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 la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Parral reciba la retroalimentación de nuestra investigación y ponga en práctica nuestros resultados obtenidos.

Crearemos una nueva perspectiva para la Municipalidad, 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 o plantilla para las demás municipalidades.

1.5 Viabilidad de la investigación

La investigación con la cual trabajamos requiere de recursos bibliográficos disponibles en nuestra Universidad. 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 dispone 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 también servirá como base o plantilla para las demás municipalidades que deseen adoptar este modelo de Gestión por Competencias.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de competencia

2.1.1 Definición de competencia

Competencia deriva de la palabra latina “compētere” que significa “encontrarse en un punto”, pero el verbo original “compētere” traducido en español se puede asociar a dos verbos: “competere” y “competir”. Competere es “pertener, tocar o incumbir”, en cambio Competir es “contender, rivalizar”.

De entre las distintas definiciones que existen del concepto de competencias se destacan: Según el diccionario de La Real Academia Española¹, en su 23ª edición del año 2014, señala que competencia es: “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Sin embargo, existen diversas definiciones para diferentes ámbitos, debido a que el concepto Competencia tiene una amplia gama de interpretaciones según el área donde se aplique. Cabe destacar que el interés por las competencias surge en la década de 1870, y es a partir de los estudios de McClelland (1973), quien según Chiavenato² (2007) fue un exponente importante en la escuela administrativa de la Teoría del comportamiento; Mertens (1997; 2000) y otros autores, que comienzan una búsqueda orientada al hallazgo de criterios científicos explicativos de la eficiencia de las personas en el desempeño laboral.

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

Richard Boyatzis³ (1982), definió las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

¹(RAE: Real Academia española, 23ª edición, España, 2014).

²(Chiavenato, I, Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007).

³(Boyatzis, Richard The Competent Manager. Editorial John Wiley & Sons. New York, 1982).

El concepto de competencias aparece asociado a características de cada persona que explican un rendimiento laboral en un nivel superior. Para Boyatzis (1982) las competencias constituyen el conjunto de características de una persona, que está directamente relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea, más detalladamente el autor define competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”. (Pereda y Berrocal⁴ 2001).

Según Spencer y Spencer⁵, competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un 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 definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

⁴(Berrocal, F & Pereda, S. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001).

⁵(Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, JohnWile&Sons, Inc, USA, 1993).

Según la autora Martha Alles⁶ refiriéndose a la obra de Spencer y Spencer, menciona que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

La autora Claude Levy-Leboyer⁷ (1997) plantea el concepto de Competencias como: “Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”, con ello quiere explicar que las competencias son un listado de comportamientos de las personas, donde algunas de estas personas tienen más de ellas que otras, otorgándoles más eficacia en una determinada situación o lugar. Con respecto al concepto de competencias según Levy Leboyer, la autora Martha Alles (2006) menciona que “Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”.

2.1.2 Modelos de competencias

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiere dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: conductista, funcionalista y constructivista.

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

⁷ (Levy-Leboyer, Claude, La gestión des compétences, Les éditions d' organisation, París, 1992).

2.1.2.1 Modelo Conductista

El primer enfoque es el análisis 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).

Jose María Saracho (2005) dice que el modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores.

2.1.2.2 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.

Se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado. El objetivo de este modelo no es saber que hacen las personas para obtener los resultados, y menos aún como lo hacen, es decir, las personas como tales no importan en este modelo, lo que importan son los comportamientos mínimos y necesarios que cualquiera debe realizar para lograr dichos resultados. (Saracho, 2005).

2.1.2.3 Modelo Constructivista

Este modelo parte del análisis 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 con sus posibilidades 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 ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens, 1996).

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)

El **Saber Actuar**, Le Boterf⁸ (1996) lo define como el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Está directamente relacionado con la preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el excelente manejo de sus recursos cognitivos puestos al

⁸(LeBoterf G., Enfoque de Gestión por Competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de Recursos Humanos. Sala de Eventos Telefónica Santiago, Chile, 1996).

servicio de sus responsabilidades. Este elemento es el mayormente utilizado al momento de definir la aptitud de una persona para un puesto específico y que permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

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

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

A lo anterior, Pereda y Berrocal en su obra publicada en el año 2001, añaden dos componentes adicionales, coincidiendo en tres. Quedando de la siguiente manera:

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

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

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

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

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

Figura N°1 Componentes de las Competencias.



*Componentes de las
Competencias Pereda y
Berrocal (2001).*

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

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

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

2.1.4 Características de las competencias

Spencer y Spencer⁹ 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 la misma obra publicada, señalan las características de las competencias correspondiendo a cinco como las principales:

⁹(Spencer L. M., Spencer S. M., Evaluación de Competencia en el Trabajo: Modelos para un Desempeño Superior. E.E.U.U.: Editorial John Wiley&Sons, Inc., 1993).

- 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 alejan de otros.
- b) Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- c) Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. (Confianza, seguridad en sí mismo).
- d) Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas. Corresponde a una competencia compleja. Predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.
- e) Habilidad: Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

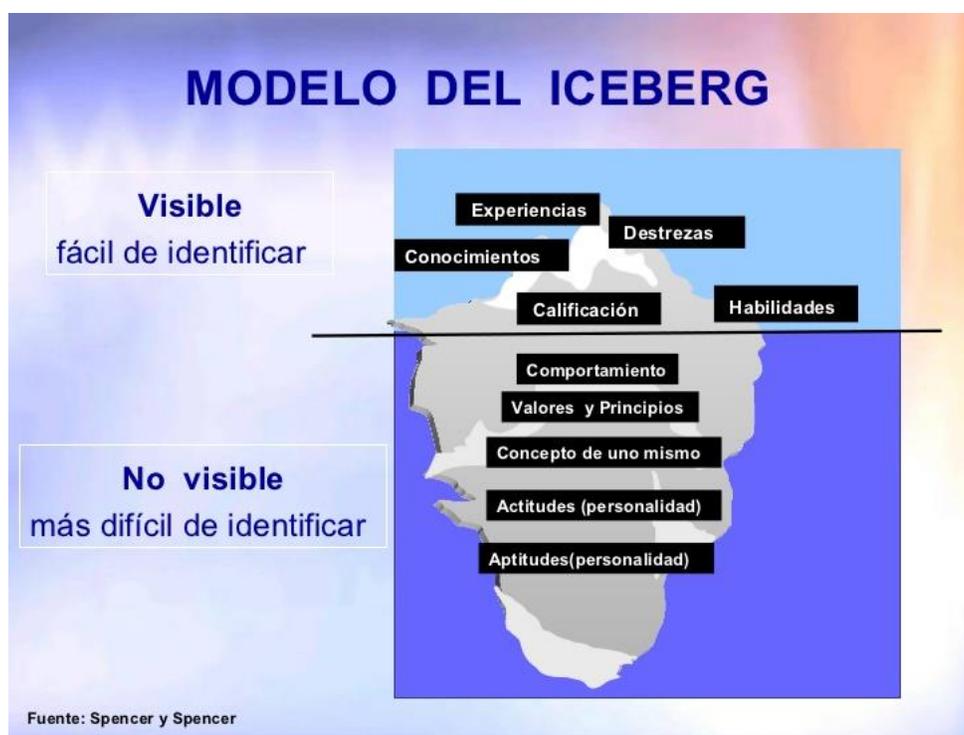
El autor Carlos Otaño (2002), en su investigación señala que Spencer y Spencer desarrolla la definición planteada por Boyatzis y explica que una característica subyacente es aquel rasgo del individuo que forma parte de su personalidad, por lo que es algo duradero en el tiempo, esta característica está íntimamente relacionada con un comportamiento determinado. De igual manera, afirma que existe una relación causa-efecto entre la mencionada característica y el desempeño exitoso. Por último, 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 Dalziel¹⁰ 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”.

¹⁰ (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C., Fernández, G., Coord. Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto, 1996).

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.

Figura N°2 Modelo del ICEBERG.



Modelo del Iceberg: Dalziel, Murray y Otros, 1996

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 N°3 Clasificación de Competencias.



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 cinco 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, Mertens¹¹ 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.

¹¹(Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR/OIT. Montevideo,1996).

- 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 Berrocal¹² (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

Cabe preguntarse ¿por qué aplicar un modelo de Gestión por Competencias a la Gestión de Recursos Humanos? Domingo Delgado¹³ señala cinco razones para aplicar este sistema.

¹²(Berrocal, F & Pereda, S. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001).

¹³ (Domingo Delgado, Modelos de Gestión por competencias, 2003).

La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante las 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 se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño, y

El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

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:

Figura N°4 Condiciones sistemáticas internas y externas de la organización



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

Condicionantes Internos:

Alta Dirección: Es determinante, ya que 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: La cultura juega un papel muy 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 difícil 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: El 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 (muchos productos estandarizados o bien mucha tecnología) o una producción artesanal

(poca tecnología). Cabe señalar y como se mencionó anteriormente, aunque una organización tenga mucha tecnología; esta tecnología debe ser programada y monitoreada por personas, y estas personas son el recurso más importante de la organización.

Estructura: La estructura organizacional según Dolan 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 más 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, prohíbe o sanciona los actos que ésta pueda hacer, así mismo como conocer la importancia de los valores sociales y culturales para el entorno regional donde se encuentre. Esto permitirá establecer relaciones 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 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, 2001¹⁴) 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 (Fernández¹⁵, 2005). Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), 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. (Morales¹⁶, 2008).

¹⁴(De Sousa, M. Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Caracas. mayo, 2001).

¹⁵(José Tejada Fernández. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales. Revista Iberoamericana de Educación, 2005).

¹⁶(Oria Morales Aracena. Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Santo Domingo, República Dominicana, Marzo 2008).

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

Hemos explicado que el enfoque de competencias facilita la toma de decisiones en el área de Recursos humanos y que esa es la principal razón por la que se ha ido imponiendo su utilización.

Esta forma de plantear el tema es demasiado 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, al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización, se ponga de acuerdo.

Así, cuando se utiliza el enfoque del rasgo, un directivo puede solicitar al departamento de formación un curso sobre liderazgo y puede recibir algo muy distinto a lo que deseaba, ya que el término “liderazgo” puede entenderse de muchas maneras.

Por el contrario, al adoptar el enfoque de competencias, el directivo que solicita el curso y el departamento de formación se pondrán poner fácilmente de acuerdo, porque ambos hablarán de los comportamientos que los asistentes al curso deberán ser capaces de llevar a cabo al finalizar el mismo.

- 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 preciso analizar detenidamente cada caso y determinar 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

Lo que se quiere 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 a corto, mediano y largo plazo de manera efectiva.

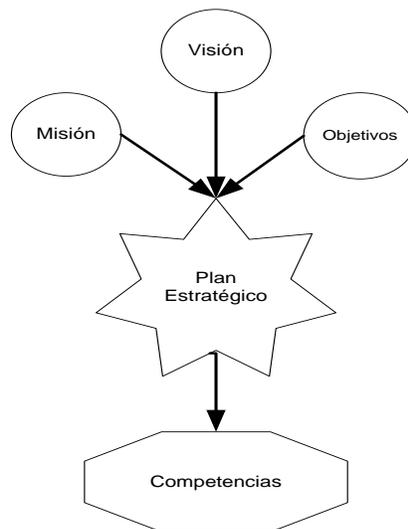
Para implementar un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar “la planeación estratégica”; y a partir de la máxima conducción de la organización, con su participación e involucramiento el decidir cómo se hace.

- 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, Marta 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 Cardinales o transversales: 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
<i>Nombre de la competencia</i>
Competencias cardinales
Orientación al cliente interno y externo
Orientación a los resultados
Calidad de trabajo
Ética
Competencias específicas gerenciales
Liderazgo
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones
Capacidad de planificación y 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.¹⁷

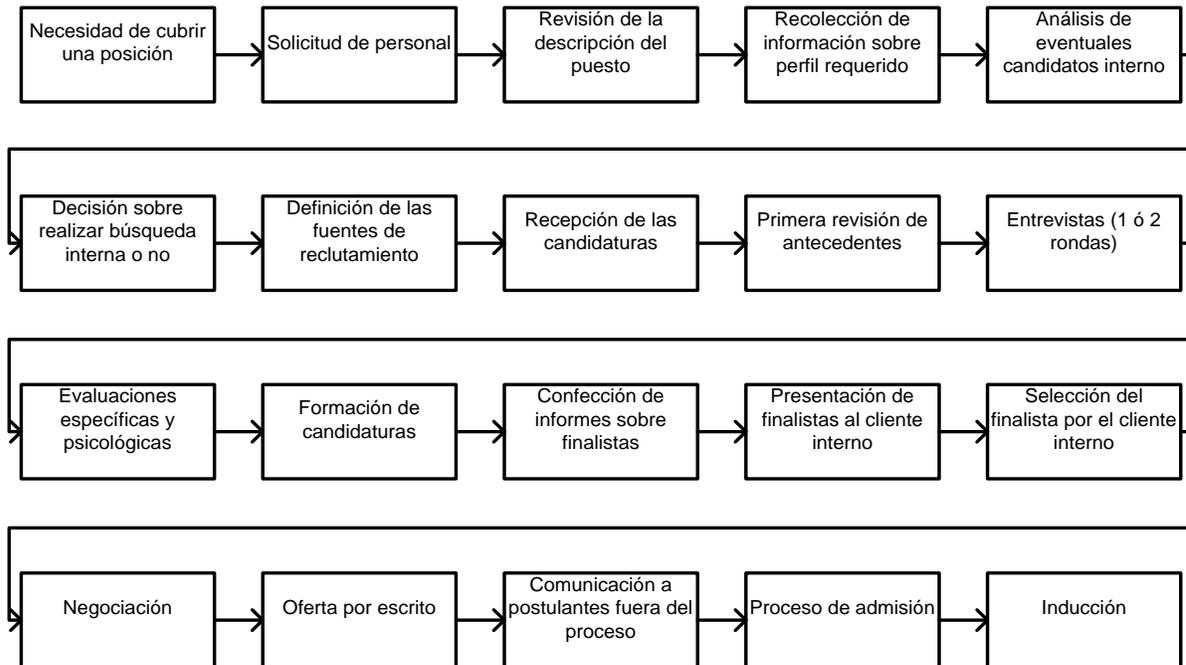
Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puesto por competencias. Esto permitirá detectar motivaciones, rasgos de personalidad, auto comprensión, conocimientos y habilidades necesarias para un desempeño superior en el puesto. Así, es posible 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.

¹⁷ (Martha Alles, Selección por Competencias).

20 PASOS PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN EXITOSO



Estos son 20 pasos para un proceso de selección exitoso.¹⁸

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

¹⁸ (Martha Alles, Selección por Competencias).

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.

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.

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencia. Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

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

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

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

Es importante remarcar cómo se define una competencia, ya que con algunas frecuencias se haya organizaciones que trabajan de manera equivocada, quizás como producto de

incorrectas definiciones del modelo. Si los distintos niveles se definen con sola una palabra, sin una definición del grado y sin los ejemplos de los comportamientos observables no se dispone de un modelo de competencias.

2.5 Como 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 encarar -una vez definida las competencias- es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todo 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? ¿Deberé 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:

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

No estamos diciendo que la empresa deba cambiar sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado de la medición no es el esperado. No. 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 Allens 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.” consiste en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación -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 Assesment” (Assesment Center Method) en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de la organización.

- **Planes de carrera y sucesión**

Se deriva de lo ya comentado. 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 Allens 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”. 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 ha 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”: bajo un esquema similar al anterior, 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

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.

CAPÍTULO 3: MARCO EMPÍRICO

3.1 Tipo de investigación

El modelo de investigación utilizado en el desarrollo de este proyecto consiste en un método descriptivo, debido a que se busca 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 significativos que contribuya con la empresa y sus trabajadores.

Optamos por este tipo de investigación, debido a que al implementar en una organización de este estilo de dirección, permitirá gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. Como bien sabemos, El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será nuestra empresa englobada en un mercado en constante cambio.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación tendrá el propósito de diseñar el modelo de implementación de Gestión por Competencias en la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Parral, la cual se desarrollará a través de las siguientes etapas:

1. Análisis de la organización: se analizará la organización, con el fin de identificar los factores críticos de acuerdo a sus objetivos y estructura organizacional.
2. Reuniones con personas de mayor rango en la institución: esta reunión tendrá como finalidad coordinar y identificar las competencias que se buscan encontrar a través de los funcionarios de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), perteneciente a la Ilustre Municipalidad de Parral, con el fin de validar las competencias requeridas.

3. Ejecución: El último paso consistirá en la ejecución en la cual se utilizará la información obtenida en las reuniones con la cual poder diseñar los perfiles de cargo necesarios para la institución, con lo cual proceder a seleccionar el personal adecuado y luego poder finalmente evaluar el desempeño de este funcionario.

CAPÍTULO 4: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Descripción de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)

Es la Dirección responsable de organizar, estructurar y optimizar la asignación de recursos, además se encarga de potenciar el desarrollo integral de la comuna, en el foco de la partición de los habitantes de la comuna de Parral.

Al Departamento de Desarrollo Comunitario (DIDECO), que depende directamente de alcaldía, le corresponde cumplir las siguientes funciones generales:

- A) Asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del Desarrollo Comunitario.
- B) Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias; fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
- C) Proponer y ejecutar -cuando corresponda- medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la capacitación laboral, deportes y recreación.
- D) Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la asistencia social.

De acuerdo a las funciones específicas, la DIDECO debe:

- A) Dar cumplimiento a través de su acción, al rol social de la Municipalidad, a sus objetivos sociales generales y a los programas de desarrollo social comunal.
- B) Promover la formación, funcionamiento y coordinación de organizaciones comunitarias, prestándoles asistencia técnica.
- C) Participar, según corresponda, en la aplicación de planes, programas y proyectos sobre la materia que deban desarrollar otras entidades públicas y privadas de la comuna.
- D) Colaborar con el desarrollo de actividades de orden general de la Municipalidad o de otras entidades públicas o privadas, ya sean éstas de orden cívico, culturales u otras, planeadas anticipadamente o que surjan de manera imprevista.
- E) Asesorar al Alcalde y al Concejo, y demás organismos que correspondan, en materia de desarrollo comunitario y social.
- F) Medir la eficiencia en las labores del personal de su unidad.
- G) Administrar y ejecutar los programas sociales básicos y los proyectos derivados de éstos considerados en el área social, la asistencia social y la capacitación social.
- H) Detectar y evaluar las aspiraciones y necesidades de la comunidad, y encauzar su satisfacción y solución.
- I) Mantenerse informado de la realidad social de la comuna y a su vez, informar de ésta al Alcalde y a los órganos relacionados con esta materia.
- J) Prestar asistencia paliativa en los casos de emergencia.
- K) Mantener información actualizada de las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales.
- L) Proponer planes de capacitación para dirigentes comunitarios y funcionarios municipales respecto de materias que digan relación con los planes sociales del Gobierno y del municipio.
- M) Cumplir con las demás funciones que la Ley o el Alcalde le señale.

La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene las unidades que se indican a su continuación, con su correspondiente descripción:



Fuente: Elaboración propia

-**Orgacom:** la función de esta unidad es gestionar, apoyar, asesorar y ejecutar las actividades que tienen que ver con todas las organizaciones sociales del municipio como: clubes deportivos, junta de vecinos, centros de madre, adultos mayores, etc.

- **Programa Externo:** programas que nos permiten atender las necesidades de la comunidad, este financiamiento nace fuera del municipio, en ministerios distintos, donde financian y apoyan a la municipalidad a través de proyectos que se necesiten para el bienestar ciudadano.

- **Fomento Productivo:** esta unidad se encarga de organizar y asesorar a personas que deseen emprender o se encuentren emprendiendo, se les apoya con financiamiento y asesoría con el fin de impulsar el desarrollo en la comuna.

- **Emergencia:** unidad que da reacción al municipio y la comunidad frente a situaciones de catástrofes, desastres naturales, o como bien su nombre lo dice emergencias que ocurran en la comuna, a través de organismos como carabineros, seguridad ciudadana, bomberos, policía de investigaciones, etc.

- **Oficina Agrícola:** la función de esta unidad es generar nexos con el mundo rural de la zona, con el fin de apoyar la actividad agrícola y ganadera, financiando o prestando apoyo a los pequeños agricultores.

- **Departamento Social:** esta unidad es encargada de entregar ayuda a personas de escasos recursos, en riesgo social o altos índices de pobreza, ya sea con becas para estudiantes, apoyo a fundaciones, aporte material u otros beneficios.

4.2 Información estratégica de la Ilustre Municipalidad de Parral

El municipio tiene establecido un plan estratégico el cual daremos a conocer misión, visión y objetivos de la institución, cabe destacar que DIDECO trabaja con el fin de alcanzar las metas de la organización, es por ello que daremos a conocer el plan estratégico a continuación del municipio de Parral:

Misión

Somos un Municipio que satisface las necesidades de los habitantes de la comuna de Parral, asegurando su inclusión en el progreso económico, social y cultural, mediante el desarrollo e implementación de Planes, Programas y Proyectos, acordes con el medio ambiente, con énfasis en las familias y sectores más vulnerables de la comuna.

Visión

Ser reconocida como una administración transparente, eficiente y efectiva en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna de Parral.

Objetivos

1. Orientar el quehacer municipal a nuestros usuarios/clientes/beneficiarios.
2. Liderar la implementación de estrategias que logren aumentar el bienestar.
3. Gestionar procesos.
4. Procurar el desarrollo de funcionarios y funcionarias.
5. Mejorar continuamente e innovar.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente se muestran los resultados de los objetivos enunciados en el proceso de planeación del proyecto. La identificación de las competencias genéricas y específicas para posteriormente poder describir los cargos de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) perteneciente a la municipalidad de Parral 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.

Para el desarrollo de la investigación se trabajará con 9 cargos de DIDECO Parral, los cuales serán:

- ✓ Director Dirección de Desarrollo Comunitario.
- ✓ Encargado de Fomento Productivo.
- ✓ Encargado de inspección y justicia vecinal.
- ✓ Encargado de vivienda.
- ✓ Encargada del Departamento de Acción Social.
- ✓ Encargada de programas externos en convenio.
- ✓ Encargada de becas estudiantiles.
- ✓ Encargada de organizaciones comunitarias.
- ✓ Encargada de subsidios (SAP Y SUF).

5.1 Competencias de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) Parral

5.1.1 Definición de las competencias Transversales o Genéricas de DIDECO

En el Departamento de DIDECO Parral, no están identificadas las competencias, tampoco definidas, es decir no se cuenta con un catálogo de competencias genéricas. Por lo tanto, se ha dado origen a la elaboración de un listado de competencias que serán primordiales para la Institución en estudio. Estas competencias han sido ordenadas con sus debidas 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. Las cuales fueron analizadas con un panel de expertos, técnica en la que participaron los funcionarios pertenecientes a los 9 cargos en estudio. Se revisó las funciones de la persona que cubre el puesto, determinando así aquellas competencias claves, tanto genéricas como específicas.

A continuación, se exponen las competencias genéricas de la institución necesarias para conseguir sus objetivos. Este listado se propone luego de la evaluación de los empleados y la correspondiente discusión con el panel de expertos.

Competencias Genéricas Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)

- Compromiso
- Ética
- Orientación al cliente
- Calidad del trabajo
- Autocontrol

Competencias Genéricas de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)

COMPETENCIAS TRANSVERSALES O GENÉRICAS	DEFINICIÓN
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

<p>Ética</p>	<p>Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.</p>
<p>Orientación al Cliente</p>	<p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.</p>
<p>Calidad del Trabajo</p>	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.</p>
<p>Autocontrol</p>	<p>Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de</p>

	<p>otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Definición de las competencias Específicas de DIDECO

Luego que se identificaron y seleccionaron las competencias genéricas, se llevó a cabo una reunión con los funcionarios pertenecientes a cada cargo de la Dirección de Desarrollo Comunitario, para que de manera conjunta se definieran las competencias específicas de cada cargo y sus respectivos grados de desarrollo indispensables para lograr los objetivos y metas organizacionales.

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 siguió el modelo planteado por la misma autora.

Competencias Específicas de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)

CARGO	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Director Dirección de Desarrollo Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Pensamiento estratégico - Orientación a los resultados - Orientación al cliente interno y externo - Dirección de equipos de trabajo
Encargado de Fomento Productivo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de su equipo - Liderazgo - Trabajo en equipo - Orientación a los resultados - Resolución de problemas comerciales
Encargado de inspección y justicia vecinal	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Iniciativa - Alta adaptabilidad - Flexibilidad

	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Capacidad de entender a los demás
Encargado de vivienda	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Iniciativa - Calidad del trabajo - Aprendizaje continuo - Capacidad de planificación y organización
Encargada del Departamento de Acción Social	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Alta adaptabilidad y flexibilidad - Calidad de trabajo - Dirección de equipos de trabajo - Capacidad de entender a los demás
Encargada de programas externos en convenio	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Orientación a los resultados - Alta adaptabilidad – Flexibilidad - Orientación al cliente interno y externo - Capacidad de planificación y organización
Encargada de becas estudiantiles	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Calidad de trabajo - Orientación al cliente interno y externo - Aprendizaje continuo - Adaptabilidad al cambio
Encargada de organizaciones comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Orientación a los resultados - Calidad del trabajo - Comunicación - Aprendizaje continuo
Encargada de subsidios (SAP Y SUF)	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamismo – Energía - Trabajo en equipo - Iniciativa - Calidad de trabajo

	- Temple
--	----------

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.1 Competencias específicas del Director de DIDECO

	<p>Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.</p>
A	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.</p>
B	<p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.</p>
C	<p>Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>
D	<p>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	<p>Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.</p>
A	<p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.</p>
B	<p>Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.</p>
C	<p>Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.</p>
D	<p>Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	<p>Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>
A	<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.</p> <p>Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.</p>

B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.
A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Dirección de equipos de trabajo: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.
A	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
C	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
D	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.1.2.2 Competencias Específicas Encargado de Fomento Productivo

	Desarrollo de su equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
--	---

A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

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

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Resolución de problemas comerciales: Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución.
--	--

	Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.
A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
B	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
C	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
d	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.1.2.3 Competencias Específicas Encargado de Inspección y Justicia Vecinal

	Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

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

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

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

A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Fuente: *Diccionario de competencias. Martha Alles.*

	Capacidad de entender a los demás: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización - y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
D	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

Fuente: *Diccionario de competencias. Martha Alles*

5.1.2.4 Competencias Específicas Encargado de Vivienda

	Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los
--	---

	competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

Fuente: *Diccionario de competencias. Martha Alles.*

	Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las

	principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Calidad de trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales
A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
D	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Capacidad de planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Fuente: *Diccionario de competencias. Martha Alles.*

5.1.2.5 Competencias Específicas Encargado Departamento de Acción Social

	Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Fuente: *Diccionario de competencias. Martha Alles.*

	<p>Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.</p>
A	<p>Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.</p>
B	<p>Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.</p>
C	<p>Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.</p>
D	<p>Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

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

A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Dirección de equipos de trabajo: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.
A	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
C	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

D	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.
----------	--

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Capacidad de entender a los demás: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización - y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
B	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
C	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.
D	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.1.2.6 Competencias Específicas Encargado de Programas Externos

	Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o
--	---

	empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
--	---

A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.
B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
D	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Alta adaptabilidad – Flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.
A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Capacidad de planificación y organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.2.1.7 Competencias Específicas Encargado de Becas Estudiantiles

	<p>Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>
A	<p>Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</p>
B	<p>Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>
C	<p>Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.</p>
D	<p>Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	<p>Calidad de trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.</p>
A	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.</p>
B	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.</p>
C	<p>Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.</p>
D	<p>Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	<p>Orientación al cliente: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.</p>
A	<p>Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el</p>

	cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales
A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
D	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.1.2.8 Competencias Específicas Encargado Organizaciones Comunitarias

	<p>Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>
A	<p>Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.</p>
B	<p>Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>
C	<p>Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.</p>
D	<p>Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.</p>

Fuente: *Diccionario de competencias. Martha Alles.*

	<p>Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>
A	<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.</p>
B	<p>Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</p>
C	<p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.</p>
D	<p>Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.</p>

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	<p>Calidad de trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio).</p>
--	--

	Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad
A	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
C	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
D	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales
A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
D	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.1.2.9 Competencias Específicas Encargado Subsidios

	Dinamismo – Energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o
--	---

	empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Iniciativa: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.
A	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes

	de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

	Calidad de trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Fuente: Diccionario de competencias. Martha Alles.

5.2 Diseños de perfiles de cargo por competencias para la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) Parral

5.2.1 Diseño del cargo: Director Dirección de Desarrollo Comunitario

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TITULO DEL CARGO		Director dirección de desarrollo comunitario.		
ÁREA		Dirección DIDECO		
II. MISION DE L CARGO				
Asesorar al alcalde y también al concejo en la promoción del desarrollo comunitario.				
III. RESPONSABILIDADES				
- Dirigir equipos, ejecutar las directivas y cumplir los objetivos municipales. - Responsabilidad financiera sobre los recursos. - Gestión de personas y relación del municipio con la comunidad.				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en Gestión y Políticas Publicas • Manejo y gestión de equipos de trabajo • Conocimientos en administración 		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima tres años		
COMPETENCIAS GENERICAS				
✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Liderazgo		X		
Pensamiento estratégico	X			
Orientación a los resultados			X	
Orientación al cliente interno y externo		X		
Dirección de equipos de trabajo		X		

5.2.2 Diseño del cargo: Encargado de Fomento Productivo

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TÍTULO DEL CARGO		Encargado de Fomento Productivo.		
ÁREA		Depto. de Fomento Productivo, DIDECO.		
II. MISIÓN DE L CARGO				
Gestionar programas productivos y de capacitación de los servicios estatales, e impulsar el desarrollo de oportunidades de negocios y empleos.				
III. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> - Encargado del programa de desarrollo económico. - Coordinador de diferentes programas ligados a la empleabilidad. - Emprendimiento y desarrollo de proyectos individuales. 				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Ingeniero Comercial o Ingeniero en Administración				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Curso Incotemrs • Conocimientos en Branding • Conocimiento dirección de equipo • Conocimiento en administración de empresas 		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima dos años		
COMPETENCIAS GENERICAS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Desarrollo de su equipo	X			
Liderazgo		X		
Trabajo en equipo			X	
Orientación a los resultados		X		
Resolución de problemas comerciales	X			

5.2.3 Diseño del cargo: Encargado de Inspección y Justicia Vecinal

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TITULO DEL CARGO		Encargado de inspección y justicia vecinal		
ÁREA		Departamento de seguridad pública		
II. MISION DE L CARGO				
Apoyar, prevenir y fomentar, disuadir e implementar medidas de prevención en materia de seguridad vecinal, cuyo objetivo es el bienestar de la ciudadanía.				
III. RESPONSABILIDADES				
- Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales, sobre los cuales tiene tuición la municipalidad. - fiscalización e inspección de seguridad ciudadana.				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Abogado				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en derecho municipal • Manejo ante situaciones de conflicto vecinal • Conocimientos de sumario administrativo 		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima dos años		
COMPETENCIAS GENERICAS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Trabajo en equipo		X		
Iniciativa		X		
Alta adaptabilidad y flexibilidad		X		
Comunicación		X		
Capacidad de entender a los demás		X		

5.2.4 Diseño del cargo: Encargado de Vivienda

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TÍTULO DEL CARGO		Encargado de vivienda		
ÁREA		Departamento de vivienda DIDECO		
II. MISION DE L CARGO				
Promover, gestionar y postular a las personas o familias a los diversos programas habitacionales.				
III. RESPONSABILIDADES				
Difundir los requisitos, antecedentes y procedimientos asociados a los procesos de postulación de los distintos subsidios habitacionales.				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Arquitecto, ingeniero en construcción o constructor civil.				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre los subsidios que el Estado proporciona a la ciudadanía. • Manejo en dirección de equipos de trabajo. 		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima dos años		
COMPETENCIAS GENERICAS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Orientación a los resultados	X			
Iniciativa		X		
Calidad del trabajo		X		
Aprendizaje continuo			X	
Capacidad de planificación y organización			X	

5.2.5 Diseño del cargo: Encargado Departamento de Acción Social

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TITULO DEL CARGO		Encargada Departamento de Acción Social.		
ÁREA		Departamento de Acción social		
II. MISION DE L CARGO				
Contribuir a la solución de problemas socioeconómicos que afectan a los habitantes de la comuna, en estado de necesidad o carente de recursos.				
III. RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar los programas sociales de hogares. - Postulaciones SUF (Subsidio único familiar) y SAP (Subsidio agua potable). - Encargado programa asistencial y oficina de discapacidad. 				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Asistente Social				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en el área social • Conocimientos asociados a cada programa 		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima dos años		
COMPETENCIAS GENERICAS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Iniciativa	X			
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	X			
Calidad de trabajo		X		
Dirección de equipos de trabajo	X			
Capacidad de entender a los demás	X			

5.2.6 Diseño del cargo: Encargado de Programas Externos en Convenio

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
TÍTULO DEL CARGO		Encargado de programas externos en convenio.			
ÁREA		Departamento de Programas Externos			
II. MISION DE L CARGO					
Administrar convenios con los diferentes ministerios de Gobierno.					
III. RESPONSABILIDADES					
Encargado de la ejecución técnica y financiera de programas con el Ministerio Social, FOSIS y la Oficina de Protección de Derecho de la Infancia (OPD).					
IV. PERFIL OCUPACIONAL					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Asistente Social					
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en trabajo social • Conocimiento en peritaje social • Cursos en familia, infancia y adolescencia 			
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima tres años			
COMPETENCIAS GENERICAS					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		A	B	C	D
Trabajo en equipo			X		
Orientación a los resultados			X		
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			X		
Orientación al cliente interno y externo			X		
Capacidad de planificación y organización				X	

5.2.7 Diseño del cargo: Encargado de Becas Estudiantiles

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
TÍTULO DEL CARGO		Encargado de Becas Estudiantiles.			
ÁREA		Departamento de Acción social			
II. MISION DE L CARGO					
Administrar las becas del Estado y municipales, al mismo tiempo dar cumplimiento a los lineamientos y políticas de Estado relacionadas con los programas estudiantiles.					
III. RESPONSABILIDADES					
Coordinación de becas de mantención del Estado y municipales, seleccionar correctamente a los que merecen estos beneficios en la comuna.					
IV. PERFIL OCUPACIONAL					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Asistente Social					
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en reglamentos y normativas de becas del Estado. 			
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima un años			
COMPETENCIAS GENERICAS					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		A	B	C	D
Trabajo en equipo		X			
Calidad de trabajo			X		
Orientación al cliente					X
Aprendizaje Continuo			X		
Adaptabilidad al cambio					X

5.2.8 Diseño del cargo: Encargado de Organizaciones Comunitarias

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TÍTULO DEL CARGO		Encargado de organizaciones comunitarias		
ÁREA		Departamento de organizaciones comunitarias DIDECO		
II. MISIÓN DEL CARGO				
Ayudar a las organizaciones de la comunidad a través de asesorías y capacitaciones.				
III. RESPONSABILIDADES				
Prestar apoyo a la comunidad en todas aquellas materias que permitan la constitución, funcionamiento y las aplicaciones de la ley sobre juntas de vecinos y demás organizaciones.				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA: Técnico en trabajo social.				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de la ley. • Manejo en relaciones intrapersonales. • Conocimientos en desarrollo y seguridad social. 		
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima un año.		
COMPETENCIAS GENERICAS				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D
Trabajo en equipo			X	
Orientación a los resultados		X		
Calidad del trabajo			X	
Comunicación		X		
Aprendizaje continuo			X	

5.2.9 Diseño del cargo: Encargado de Subsidios (SAP y SUP)

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.					
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
TÍTULO DEL CARGO		Encargada de Subsidios (SAP Y SUF).			
ÁREA		Departamento de acción social			
II. MISION DE L CARGO					
<ul style="list-style-type: none"> - Atender los programas sociales subsidios SUF y SAP. - Participar en los operativos cívicos que la Municipalidad realice. 					
III. RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> - Atención público para subsidios de agua potable y familiar. - Llevar el control de los cupos del subsidio de la comuna, y procurar que sean bien distribuidos. 					
IV. PERFIL OCUPACIONAL					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Asistente social o Técnico en asistencia social					
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de los requisitos para otorgar subsidios. 			
EXPERIENCIA LABORAL:		Mínima un años			
COMPETENCIAS GENERICAS					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso ✓ Ética ✓ Orientación al cliente ✓ Calidad del trabajo ✓ Autocontrol 					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		A	B	C	D
Dinamismo – Energía			X		
Trabajo en equipo			X		
Iniciativa		X			
Calidad de trabajo		X			

CONCLUSIONES

La gestión por competencias es un proceso que 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.

El implementar este modelo en la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de la Municipalidad de Parral, requirió de un compromiso de todos los funcionarios de esta área de la institución, de esta manera pudimos contar con lineamientos claros que nos permitieron definir el modelo de gestión por competencias con el fin de mejorar su productividad y desempeño. Además, a través de este proceso identificamos las capacidades de las personas requeridas para cada puesto de trabajo, a través de un perfil medible objetivamente.

El éxito de este modelo dinámico radica en la calidad y en la disponibilidad de los colaboradores de DIDECO, a estar atentos a los constantes cambios, por lo tanto es fundamental realizar constantes revisiones a las herramientas utilizadas, donde es menester una posterior revisión de las descripciones de puestos de manera periódica, ya que las organizaciones se enfrentadas continuamente a cambios en el mercado, la tecnología y otros aspectos. Cuanto mayor esté integrado este modelo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será la organización, así además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

La definición de los objetivos de la organización constituye un factor primordial para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del Modelo de Gestión. Se busca integrar esas competencias a la gestión propia de la empresa con la finalidad que el aporte sea positivo y contribuya al logro de los objetivos organizacionales. De este modo a través de nuestra elaboración de los perfiles de cargo, las personas serán seleccionadas, reclutadas, capacitadas y evaluadas en función de dichas competencias establecidas, que están asociadas a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar

sus objetivos. Para DIDECO 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 cargos ha traído diversos beneficios para las organizaciones ya que se ha convertido en una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión al existir una alineación de las competencias de todos los empleados. Esta alineación de las competencias transversales y específicas, une los objetivos de la organización con los de la persona, de manera que se genera un compromiso personal del colaborador, enfocado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en cada perfil profesional, incrementando el rendimiento en relación a la función que debe ejercer y las metas que debe cumplir.

La aplicación del Modelo de Gestión por Competencias definido en nuestro estudio se traduce en un ahorro para la organización, en tiempo y recursos materiales. Además en el transcurso del proceso también resulta beneficiado el aspirante a ocupar el puesto, obteniendo una cercanía con la empresa.

Para la Dirección de Desarrollo comunitario es de suma importancia continuar con los procesos que siguen después de nuestro estudio, como el proceso de selección y reclutamiento de personal, para así encontrar a los candidatos que cumplan con las características que coincidan con los perfiles de cada cargo que diseñamos en cada cargo determinado, apoyándose de diferentes técnicas para atraer a las personas adecuadas al cargo, siempre teniendo en cuenta las competencias establecidas previamente en nuestro estudio, para garantizar el ingreso del personal idóneo y desempeño esperado por el departamento DIDECO de la municipalidad de Parral.

También se recomienda evaluar al candidato al puesto, para esto se puede utilizar herramientas para evaluar las habilidades y capacidades de cada individuo. 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 ideal para llevar a cabo

esta tarea es el psicólogo, el cual puede ser interno de la organización o en otro caso contratar un psicólogo externo, este dará a conocer las conclusiones a la institución, la que decidirá cuál es la persona a contratar.

Por último sugerir la evaluación del desempeño, contar con este sistema es imprescindible para cualquier organización, le permitirá a DIDECO 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 fin de conseguir los objetivos de la organización.

REFERENCIAS

- ❖ Alles, M., Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia). Ediciones Granica. Barcelona-España, 2006.
- ❖ Berrocal, F & Pereda, S. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centros de estudios Areces S.A, Madrid, España, 2001.
- ❖ Boyatzis, R.. "The competent manager: A model for effective performance". Editorial John Wiley&Sons. New York, 1982.
- ❖ Chiavenato, I., Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Colombia, 2007.
- ❖ De Sousa, M. (2001) Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- ❖ Dolan y otros, La Gestión de Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. McCRAW HILL, Español, 2003. Segunda Edición.
- ❖ Levy-Leboyer, Claude, La gestión des compétences, Les éditionsd'organisation, París, 1992.
- ❖ Le Boterf G., Enfoque de Gestión por Competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de Recursos Humanos. Sala de Eventos Telefónica Santiago, Chile, 1996
- ❖ Morales, O. (2008). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias.
- ❖ RAE: Diccionario de la Real Academia Española, 23ª Edición, 2014.
- ❖ Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.
- ❖ RAE: Diccionario de la Real Academia Española, 23ª Edición, 2014.
- ❖ Delgado, D. (2003). Modelos de Gestión por Competencias

- ❖ Dalziel, M.M.,Cubeiro,J.C., Fernández, G., Coord. (1996). Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto.
- ❖ José Tejada Fernández (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales. Revista Iberoamericana de Educación.
- ❖ Oria Morales Aracena (2008). Gestión de Recursos Humanos basada en competencias. Santo Domingo, República Dominicana.

ANEXOS

1. Listado de Competencias Genéricas o Transversales

COMPETENCIAS TRANSVERSALES O GENERICAS

Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de DIDECO, cada funcionario definirá a estas u otras capacidades en el número que desee.

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación

- Flexibilidad
- Empowerment
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas

2. Listado de Competencias Específicas, Grado y Datos de cada Puesto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LOS FUNCIONARIOS DE DIDECO

Nombre

Cargo y misión

Responsabilidad (qué hace)

Conocimientos y habilidades técnicas

Años de experiencia que se requiere

Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos.

Niveles Ejecutivos

- Desarrollo de su equipo
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Dinamismo - Energía
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Iniciativa

DEFINICIÓN DE CADA COMPETENCIA Y GRADO

- Desarrollo de su equipo: Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

A: Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B: Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

C: Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

D: Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

- Liderazgo: Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

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

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

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

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

- **Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

- **Dinamismo – energía:** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

- Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

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

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

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

- Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.

A: Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.

B: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

C: No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D: Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

- **Iniciativa:** Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

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

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

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

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

Nivel intermedio y otros niveles

Este grupo de competencias se orienta a niveles gerenciales intermedios en la estructura de la organización y otros niveles intermedios como analistas y otras posiciones especializadas. (Personas con experiencia e historia laboral).

- Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- Colaboración
- Calidad del trabajo
- Dinamismo - Energía
- Empowerment

- Orientación al cliente interno y externo
- Comunicación
- Aprendizaje continuo
- Resolución de problemas comerciales
- Capacidad de planificación y organización
- Innovación
- Adaptabilidad al cambio
- Perseverancia
- Temple
- Manejo de relaciones de negocios
- Dirección de equipos de trabajo
- Impacto e influencia
- Capacidad de entender a los demás
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de las relaciones

DEFINICIÓN DE CADA COMPETENCIA Y GRADO

- **Alta adaptabilidad – Flexibilidad:** Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

- **Colaboración:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.

B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

- **Calidad del trabajo:** Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.

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

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

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

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

- Dinamismo – Energía: Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

- Empowerment: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos.

A: Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

B: Fija objetivos de desempeño asignado responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.

C: Fija objetivos y asigna responsabilidades en el equipo.

D: Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

- Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad.

A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

B: Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.

C: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.

D: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

- Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

A: Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.

B: Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

C: Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos.

D: Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

- **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

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

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

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

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

- **Aprendizaje continuo:** Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

D: mantiene su formación técnica, aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

- **Resolución de problemas comerciales:** Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

A: Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.

B: Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.

C: Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.

D: Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

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

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

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

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

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

- **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Manejo de relaciones de negocios:** Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresario y la comunidad de negocios en general.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

- **Dirección de equipos de trabajo:** Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

A: Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

- **Impacto e influencia:** Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

A: Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

B: Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

C: Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

D: Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

- **Capacidad de entender a los demás:** Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.

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

C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

D: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

3. Formato Perfil descripción de cargo

 Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Ilustre Municipalidad de Parral.				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
TITULO DEL CARGO				
DEPENDENCIA				
II. MISION DE L CARGO				
III. RESPONSABILIDADES				
IV. PERFIL OCUPACIONAL				
FORMACIÓN ACADÉMICA:				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TÉCNICAS:				
EXPERIENCIA LABORAL:				
COMPETENCIAS GENERICAS				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	A	B	C	D