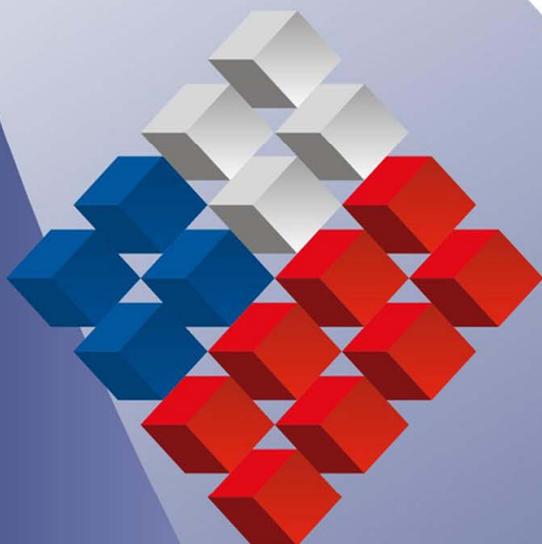


**ORIENTACIONES METODOLÓGICAS
PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE
TERCEROS NIVELES JERÁRQUICOS
EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

Diciembre 2007



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE HACIENDA

INDICE

| | |
|---|-----|
| PRESENTACIÓN..... | 2 |
| GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS: CREANDO VALOR EN LA ORGANIZACIÓN. | 4 |
| CÓMO ORIENTAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS : LOS PERFILES | 6 |
| ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES | 7 |
| PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PERFIL: ETAPAS Y TÉCNICAS SUGERIDAS..... | 10 |
| EJEMPLOS PRÁCTICOS..... | 24 |
| SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES | 331 |

PRESENTACIÓN

Corresponde a las funciones propias de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) entre otras: “participar en el diseño de políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado” y “fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las Unidades de Personal o de Gestión de Personas de los ministerios o servicios”¹.

La materialización de estas funciones se ha traducido, entre otros aspectos, en la entrega de orientaciones y en la realización de asesorías a los servicios públicos en diversas materias vinculadas a la gestión de personas.

A partir de la puesta en marcha de la Ley N°19.882, y especialmente, con la implementación del nuevo Sistema de Concursabilidad (D.S.69), los servicios públicos han incorporado nuevas labores y requerido otras competencias al interior de sus organizaciones, particularmente en los equipos y profesionales que se desempeñan en las áreas de gestión de personas. El desarrollo e incremento de procesos concursales en los servicios, inclusive en aquellos no regidos por el Estatuto Administrativo y donde no se aplica el mencionado Reglamento, ha instalado nuevos conceptos y “lenguajes” en la gestión de personas, focalizado en ciertas acciones, materias o subsistemas de gestión de personas tales como: elaboración de bases de concurso, instrumentos de selección, elaboración de perfiles y programas de inducción.

Durante el año 2006, la Dirección Nacional del Servicio Civil, buscando hacer un aporte concreto, en orden a propiciar una transparente y eficiente gestión de personas en los servicios públicos, donde el mérito, la idoneidad, y la no discriminación constituyan los elementos centrales en los procesos de selección y promoción, elaboró el “Manual para Selección de Personas en Servicios Públicos” como una herramienta de trabajo para apoyar el desarrollo de los procesos concursales. Si bien este Manual, muy valorado por los servicios, entrega una serie de definiciones técnicas y relativas a los concursos (Comité de Selección, Competencias, Bases de Concurso, Instrumentos de Selección, entre otras), los equipos profesionales de las unidades de gestión de personas y los/as participantes del Programa de Capacitación para Comités de Selección 2007 desarrollado por la Dirección Nacional² han solicitado, de manera especial, apoyo metodológico en la elaboración de perfiles en el marco de los procesos concursales; de ahí que este material que hoy entregamos, ponga el acento de las orientaciones metodológicas para procesos de reclutamiento y selección.

De esta forma, la Dirección Nacional pone a disposición de los servicios esta guía de consulta, orientada a la entrega de un marco conceptual y metodológico para la comprensión y confección de Perfiles, con énfasis en aquellos cargos directivos de tercer nivel jerárquico, al interior de los Servicios Públicos. Se presentan en este documento herramientas sencillas y prácticas, reposicionando el rol de los perfiles como instrumentos clave en la gestión, principalmente en lo referido a los procesos de reclutamiento y selección, como así también, para apoyar otros procesos de gestión estratégica de personas.

¹ Ley 19.882, Título III, artículo 2°.

² Durante el año 2007 participaron de este programa un total de 26 Comités de Selección correspondiente a 26 servicios y un total de 123 participantes.

Es importante destacar que este material constituye una suerte de caja de herramientas que cada Servicio puede utilizar y/o adaptar, de acuerdo a sus necesidades y particularidades, para disponer de un proceso de confección de perfiles como una práctica cotidiana

Desde una perspectiva sistémica de la gestión de personas, disponer de un perfil para un determinado puesto permitirá orientar procesos como: selección de personal, inducción, capacitación, gestión del desempeño entre otros; facilitando el desarrollo de las personas y consecuentemente, contribuyendo al logro y la consecución de los objetivos organizacionales.

Este documento, está compuesto de cinco (5) capítulos, a saber:

[Capítulo 1:](#) Aquí se introducen algunos conceptos o ideas relativas a la Gestión de Personas, destacando la importancia de un enfoque estratégico en la misma.

Nos referiremos, por un lado, a los subsistemas y herramientas de gestión de personas y por otro, a los beneficios de una gestión estratégica de personas y la importancia de disponer de perfiles en esta perspectiva.

[Capítulo 2:](#) Presenta una Metodología para la elaboración de perfiles, destacando los conceptos de eficacia, competencias y buenas prácticas. Se identifican los pasos más relevantes para la confección de estos perfiles, desde el análisis de necesidades hasta la validación y usos del perfil al interior del Servicio. Se destaca el uso de diagramas y esquemas, como forma de simplificar la información y facilitar la transferencia de aprendizajes.

[Capítulo 3:](#) Incorpora las orientaciones metodológicas en casos prácticos, comunes a la realidad de los Servicios, presentando formatos tipo de perfiles; específicamente para casos de los terceros niveles jerárquicos.

[Capítulo 4:](#) Presenta un apartado de integración y resumen, destacando una síntesis metodológica para la confección de perfiles, utilizando un diseño instructivo didáctico.

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS: CREANDO VALOR EN LA ORGANIZACIÓN

“La mejora de la eficacia de las políticas de gestión de las personas implica, ante todo, superar las visiones que la identifican con la mera administración de personal, esto es, el conjunto de actividades, necesarias pero meramente instrumentales, mediante las cuales se registra, tramitan, documentan, resuelven, certifican, notifican y archivan las incidencias relativas al personal. Gestionar personas es algo más que todo esto. Supone asumir compromisos concordantes con el logro de las finalidades organizativas. Exige realizar opciones coherentes con éstas, que afectan, por una parte, al dimensionamiento cuantitativo y cualitativo del capital humano (qué personas y qué características necesita la organización, y qué hacer para disponer de ellas) y proponen, por otra, influir positivamente en el comportamiento de las personas en el trabajo.”³

La gestión de personas ha pasado positivamente, desde una concepción administrativa hacia un enfoque de gestión, en el que existen una mirada y planes estratégicos, que integran los intereses y finalidades de la organización y el desarrollo de las personas, articulando los distintos planes y objetivos operativos del área y, promoviendo el aseguramiento de las directrices institucionales, a corto, mediano y largo plazo.

De esta forma, hablamos de una gestión estratégica de personas, que:

- a. Desarrolla relaciones de impacto recíproco entre la política y las prácticas de gestión de personas y los objetivos estratégicos de la institución.
- b. Enfatiza en el alineamiento de la gestión de personas con la estrategia organizacional y transita desde administración del “ciclo de vida laboral” del personal hacia la preocupación por el impacto en la estrategia organizacional.
- c. Planificar y gestionar las personas focalizando y desarrollando políticas, procesos y prácticas pensando en el futuro de la organización y utiliza un modelo integrado y coherente.
- d. Gira en torno al proyecto de la institución y al desarrollo de las personas que componen la organización.
- e. Está alineada con la estrategia organizacional y contribuye al logro y los resultados de la institución, utilizando un modelo integrado y coherente.
- f. Vincula explícitamente el desempeño individual y de los equipos, los procesos de gestión de personas y la estrategia de la institución.
- g. Coordina y alinea los diferentes subsistemas dentro del área de gestión de personas.
- h. Reconoce a las personas como el activo principal de la organización.

³ Cómo conseguir que las personas pongan sus competencias y su voluntad de esfuerzo al servicio del propósito estratégico de la organización. Francisco Longo, *Manual selección de Personas en Servicios Públicos*, 2006.

En este contexto, las personas constituyen un actor activo en la creación de valor organizacional, considerando sus motivaciones, expectativas y competencias, participando del proyecto organizacional y aportando en la consecución de objetivos estratégicos y desafíos institucionales.

Es así como cada uno de los subsistemas de gestión de personas, deben ser abordados (planificados, implementados y evaluados) como un conjunto integrado, coherente y sistémico que en su conjunto impacta a la organización. Como subsistemas de gestión de personas, podemos identificar, entre otros:

- a. **Subsistema de Reclutamiento y Selección.** Orientado a la provisión de una vacante. Como herramienta de trabajo, desarrolla el diseño de perfiles de selección, baterías de evaluación, entre otras.
- b. **Subsistema de Inducción.** Orientado a recibir, insertar y adaptar adecuadamente a las personas que ingresan a la organización, pero también, a aquellas que estando en ella, asumen nuevos cargos o funciones en una institución determinada. Como herramienta de trabajo, desarrolla programas de inducción institucional.
- c. **Subsistema de Capacitación y Formación.** Orientado a perfeccionar y desarrollar las competencias de las personas. Como herramienta de trabajo, se destacan los programas de formación y entrenamiento institucional.
- d. **Subsistema de Gestión del Desempeño.** Orientado a definir el valor que se le da al desempeño de un/a funcionario/a y dejar constancia de ello. Como herramienta de trabajo, se destacan los programas de evaluación de desempeño.
- e. Otros.

Cada uno de estos subsistemas posee un claro aporte en la gestión de personas, sin embargo, en ocasiones, tienden a desarrollarse como iniciativas independientes, lo cual, limita el impacto de la inversión en recursos y esfuerzos, respecto a la eficacia organizacional.

Por ejemplo, un subsistema de capacitación y formación, orientado a implementar cursos o planes de entrenamiento, sin estar interconectado con la información que indica el perfil de selección o los aspectos claves considerados en el sistema de evaluación del desempeño, puede dar como resultado el desarrollo de una actividad de capacitación que no necesariamente responde a las necesidades organizacionales de mayor impacto, ni a las áreas con necesidad de desarrollo más prioritarias dentro del perfil laboral del participante. Por el contrario, integrar los subsistemas y alinear las herramientas de gestión de personas, permite dar coherencia a los procesos, programas y métodos; asegurando que efectivamente respondan a los requerimientos organizacionales y apoyen en forma directa el desarrollo profesional de las personas.

CÓMO ORIENTAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS: LOS PERFILES

Para desarrollar una gestión estratégica de personas, podríamos partir por definir: ¿Qué queremos?, ¿Qué necesitamos para nuestra organización?, ¿Qué tipos de habilidades o competencias va a requerir nuestro equipo?, ¿Cuáles son nuestros desafíos actuales y futuros?.

Para organizar e integrar esta información, resulta no sólo clave, sino también lógico, disponer de perfiles, que orienten de forma sencilla y práctica, respecto a:

- ¿Cuáles son los objetivos y desafíos de los puestos de nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Qué competencias o habilidades requerirá la persona que ocupe determinado puesto, para poder desempeñarlo de forma exitosa?

Contar con información válida y objetiva respecto a estos temas, nos permite analizar y comprender las necesidades y requerimientos del sistema de gestión de personas, alineando estrategias y orientando los procesos como:

- a. Selección de personal
- b. Inducción
- c. Capacitación y formación
- d. Gestión del desempeño
- e. y, en general, el desarrollo profesional de nuestros equipos de trabajo.

La inversión de esfuerzo y tiempo en definir un perfil tiene un valioso retorno; particularmente en el caso de los procesos de concursabilidad de los cargos de tercer nivel jerárquico, quienes, en su ámbito de gestión de jefatura intermedia, resultan claves en la organización. Podemos afirmar entonces que para estos casos, en particular, la elaboración de perfiles:

- i) guía la búsqueda de los mejores candidatos/as al permitir parámetros claros y objetivos respecto de lo requerido
- ii) promueve un modelo de trabajo simple y válido que garantiza un proceso de selección claro y objetivo
- iii) facilita la identificación y desarrollo de las mejores habilidades al interior de los servicios públicos.

Si consideramos que hoy en día existen definidos 1791 cargos de tercer nivel jerárquico, repartidos en 125 servicios públicos, es dable plantear que el pensar estratégicamente su ingreso y desempeño puede marcar una diferencia importante en la gestión institucional.

ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE PERFILES

Para elaborar un perfil, existen varios aspectos a considerar que contribuyen a un mejor diseño, entre otros elementos, es relevante saber: qué estamos entendiendo por perfil, para qué fines está siendo elaborado; qué elementos debiera contener un perfil; qué métodos podemos utilizar para recopilar información para su elaboración. A continuación, vamos a trabajar precisamente en base a estas preguntas:

¿QUÉ ES UN PERFIL?:

El perfil es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe.

¿POR QUÉ CONFECCIONAR/ACTUALIZAR UN PERFIL?:

Confeccionamos un perfil para contar con información válida y objetiva respecto de sus elementos constituyentes y las características que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en él. Lo anterior, nos permite llegar a conclusiones sobre lo que necesitamos en nuestras organizaciones y equipos de trabajo, y por lo tanto, nos ayuda a orientar procesos de selección y capacitación, entre otros.

Actualizamos un perfil, cuando necesitamos sistematizar diversa información o documentos que existen respecto de un cargo, los cuales no se encuentran integrados. También lo hacemos cuando el perfil que tenemos ya no da cuenta, en forma completa, de las nuevas realidades o exigencias del cargo en nuestra institución.

¿QUÉ ELEMENTOS DEBERÍA CONTENER UN PERFIL?:

En nuestra opinión, se deberían abordar como base los siguientes elementos:

a. Identificación del Cargo:

En este punto se debe indicar el nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta (escala de sueldo), grado y lugar de desempeño.

b. Requisitos legales del cargo:

Corresponde a los requisitos especificados en la Ley de Planta del Servicio. En este punto se debe indicar título profesional (si corresponde), experiencia laboral (si corresponde, y explicitada en cantidad de años), otros (si corresponde); tales como, dominio de algún idioma.

c. Otros aspectos a considerar:

En este punto se debe indicar otros aspectos necesarios para el adecuado desempeño del cargo, como título profesional específico, estudios de especialización, capacitación requerida; ésta última traducida en cantidad de años de experiencia en algún área deseable para el cargo. También, se indica experiencia específica (traducida en cantidad de años) y otros, tales como: dominio de idiomas, licencia de conducir, etc.

d. Objetivos del cargo:

En este punto se debe señalar de forma simple y breve, para qué existe el cargo y cuál es su aporte u objetivo dentro de la gestión organizacional.

e. Funciones del cargo:

En este punto se deben describir las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos anteriormente definidos y son la operatoria que permite cumplirlos.

f. Características del entorno:

Equipo de trabajo: Describir las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta ese cargo.

- i. Superior directo: Mencionar qué cargo es superior directo de éste y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo en sus subalternos.
- ii. Clientes internos: Mencionar y describir los clientes internos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
- iii. Clientes externos: Mencionar y describir los clientes externos relacionados con el cargo. Enumerar principales demandas y características.
- iv. Clima laboral: Describir el clima laboral en que se inserta el cargo.
- v. Condiciones físicas: Mencionar el entorno físico en el que se desempeñará el cargo, infraestructura y otros.
- vi. Entorno externo: Describir el entorno externo.

g. Características o Competencias asociadas al desempeño del cargo:

En este punto se debe indicar los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe. Esto es, qué conocimientos, habilidades y capacidades debe tener una persona para realizar adecuadamente el trabajo. A estas características, también se les llama “competencias asociadas al desempeño exitoso”. Estas competencias corresponden a las específicas (propias de la función) y a las transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil.

¿QUÉ MÉTODOS PODEMOS UTILIZAR PARA RECOGER LA INFORMACIÓN REQUERIDA EN LA CONFECCIÓN DE UN PERFIL?

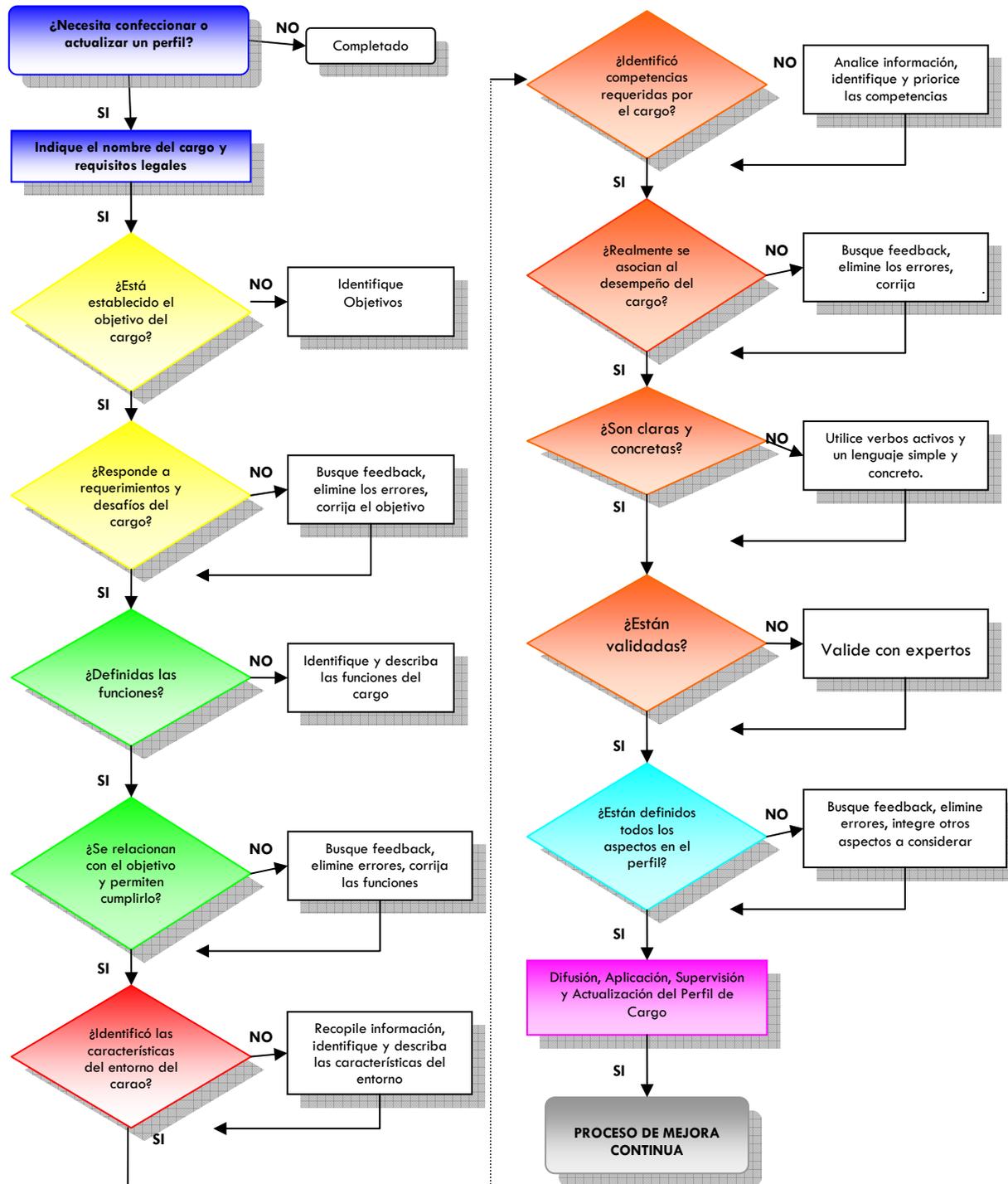
Existen distintos procedimientos para recopilar la información necesaria al momento de confeccionar un perfil. Entre ellos, los más utilizados son:

- Entrevista a ocupantes exitosos del cargo.** Se entrevista a personas que ocupen o hayan ocupado el cargo de forma exitosa, a fin de obtener información relevante respecto del contexto en que se desempeña, objetivos, funciones y actividades. Respecto a este último punto, es importante discriminar el grado de importancia y recurrencia, así como los conocimientos, habilidades y conductas asociadas a la ejecución de ellas.
- Aplicación de cuestionarios a ocupantes del cargo.** Se confeccionan y aplican cuestionarios auto administrados para preguntar por información específica respecto del cargo: funciones, competencias requeridas, entre otros.
- Observación.** Se observa directamente la rutina del ocupante del cargo o también se podrían revisar videos de las personas en sus puestos de trabajo.
- Revisión de registros** o documentos disponibles con información relevante asociada al cargo.
- Paneles de expertos.** Se utilizan los paneles de expertos para validar y retroalimentar una propuesta inicial respecto de un perfil determinado. Cabe mencionar que tal propuesta contiene información previamente levantada a través de entrevistas y/u otros métodos antes mencionados, aplicados a los ocupantes del cargo u otros; la cual ha sido analizada y sistematizada.

PROCESO DE ELABORACION DE UN PERFIL: ETAPAS Y TÉCNICAS SUGERIDAS

A continuación, describiremos paso a paso sugerencias metodológicas para recopilar, identificar, analizar y desarrollar información válida y relevante que debiera estar contenida en el perfil. Utilizaremos un diagrama de flujo para seguir la secuencia de los pasos y saber en todo momento en qué punto del proceso nos encontramos.

DIAGRAMA DEL FLUJO DEL PROCESO PARA CONFECCIONAR PERFILES





Identifique nombre y **Requisitos legales:**

Indique nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta (escala de sueldo), grado y lugar de desempeño. En cuanto a los requisitos legales del cargo, deben indicarse según la Ley de Planta del Servicio. Por cuanto, sólo si corresponde, se establece: Título profesional, Experiencia laboral (explicitada en cantidad de años), Otros, tales como, dominio de algún idioma.



¿Cómo identificar el objetivo del cargo?

Para identificar el objetivo del cargo, es importante responder preguntas como:

-  ¿Cuál es la razón de ser de este cargo?
-  ¿Cuál es su sentido al interior de la misión organizacional?
-  ¿Cuál es su aporte a los resultados de gestión?
-  ¿Qué desafíos tiene el cargo en el corto, mediano y largo plazo?

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevista a ocupantes del cargo.
- Revisión de documentación asociada al tema, tales como: compromisos de gestión.
- Desarrollo de paneles de expertos.
- Productos asociados al desempeño del ocupante del cargo.

Sugerencias:

-  Utilice buenas prácticas al recopilar información: escuche activamente, aclare dudas, destaque la importancia de la información entregada.
-  Como producto esperado cubra dos elementos críticos: la razón de la existencia del cargo y qué se pretende conseguir con él.
-  Sea integrador en el proceso de análisis de información.
-  Al definir el objetivo, redacte en forma breve y sencilla.
-  Cuide que el objetivo del cargo tenga continuidad en el tiempo y no sólo se centre en el corto plazo. De esta forma, el objetivo definido responderá a requerimientos y desafíos del cargo.
-  Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.



¿Cómo definir las funciones del cargo?

Para identificar y describir las principales funciones o actividades asociadas al cargo, es importante responder preguntas como:

-  ¿De qué forma se aborda el objetivo de este cargo?
-  ¿Cuáles son las principales funciones asociadas a este cargo?
-  ¿Por qué son importantes estas funciones? ¿Qué pretenden y cómo aportan al objetivo definido?
-  ¿Las funciones indicadas o descritas son necesarias y suficientes para cumplir el objetivo del cargo?

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevista a ocupantes del cargo.
- Entrevistas a jefaturas.
- Revisión de documentación asociada al tema.
- Desarrollo de paneles de expertos.

Sugerencias:

-  Sea integrador en el proceso de análisis y sistematización de la información.
-  Cuide de no confundir funciones con tareas. Para desarrollar una función se ejecutan tareas.
-  Priorice y resuma, identificando un promedio de diez (10) funciones relevantes.
-  Redacte en forma breve y sencilla.
-  Utilice verbos activos. Las oraciones activas tienden a ser más directas, breves y fáciles de leer.
-  Cuide que las funciones descritas se relacionen directamente con el objetivo del cargo y efectivamente permitan cumplirlo. Al respecto pregúntese ¿las funciones descritas, son necesarias y suficientes para alcanzar el objetivo?
-  Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.

Ejemplos de funciones: “Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relacionados con la contratación y control de personal”, “Planificar, organizar y controlar la formación del personal.”

Ejemplo de tareas: “Realizar las estadísticas de control de personal en forma mensual”.

Ejemplos de verbos activos: Delegar, administrar, diseñar, elaborar, analizar, comunicar, coordinar, controlar, evaluar, apoyar, proponer, resolver, entre otros.



¿Cómo identificar las características del entorno del cargo?

Para identificar las características del entorno del cargo, es importante responder las siguientes preguntas:

-  ¿Cuáles son las principales características del equipo de trabajo que rodea o en el cuál se inserta o desempeña el cargo?
-  ¿Qué cargo es superior directo y cuál es su forma de asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo en sus subalternos?
-  ¿Quiénes son sus clientes internos, cuáles son sus principales demandas y características?
-  ¿Quiénes son sus clientes externos, cuáles son sus principales demandas y características?
-  ¿Cómo es el clima laboral en que cual se inserta el cargo?
-  ¿Cómo es el entorno físico en el que se desempeñará el cargo?
-  ¿Cómo es el entorno externo que rodea el cargo?

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevista a ocupantes del cargo.
- Entrevistas a jefaturas.
- Entrevistas a clientes internos.
- Revisión de documentación asociada al tema.
- Observación directa.
- Desarrollo de paneles de expertos.

Sugerencias:

-  Utilice buenas prácticas al recopilar información: escuche activamente, aclare dudas, muestre empatía, agradezca la cooperación a su entrevistado, destaque la importancia de la información entregada.
-  Sea integrador en el proceso de análisis de información.
-  Redacte en forma breve y sencilla.
-  Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.



¿Cómo identificar las competencias, es decir, conocimientos, habilidades y capacidades asociadas al buen desempeño del cargo?

Describir las características que el cargo va exigir a su ocupante, exige buscar y analizar información relevante, identificando qué conocimientos, habilidades y capacidades se requieren para lograr un desempeño eficiente.

Una forma de denominar estas características es el concepto de competencias, y pueden entenderse, en un sentido amplio, como el conjunto de atributos que debe tener un/a ocupante para realizar adecuadamente su trabajo⁴.

Se integran en el concepto de competencias tres (3) elementos esenciales: “(1) Se deben tener **conocimientos**; (2), pero también hay que tener **destrezas** reales para aplicar tales conocimientos; y (3), es necesario tener una **conducta** que sea coherente con el despliegue de tales conocimientos y habilidades. Es esta integración la que permite diferenciar competencias reales de simples conocimientos adquiridos⁵”.



Para identificar estas características o competencias se sugiere realizar entrevistas y, posteriormente, validar la información a través de paneles de expertos. También es posible realizar observación directa. Revisemos algunas alternativas metodológicas:

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevistas:
 - » Entrevistas a ocupantes del cargo.
 - » Entrevistas con personas o equipos interesados. Se entrevistan a personas que conocen el cargo, a fin de obtener su opinión sobre las competencias necesarias para el éxito en su desempeño. Entre esas personas figuran directivos, jefaturas, colaboradores y clientes internos y externos.
- Cuestionarios.
- Mapas funcionales.
- Paneles de expertos.

⁴ “Manual selección de personas en servicios públicos”. Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006.

⁵ Documento: Competencias transversales en la Administración Pública Chilena. SENCE, 2005.

Entrevistas:

La entrevista es una técnica, para conocer o recopilar información respecto de algún tema específico.

En este caso, el objetivo es recopilar información respecto a las características o competencias que el cargo exige a su ocupante. En este sentido, es importante responder dos preguntas básicas: **¿Qué hace la persona?** y **¿Cómo lo hace?**

Debemos obtener un relato detallado acerca de las acciones específicas que realiza o ha realizado la persona para desempeñar su trabajo. Para recopilar la información necesaria, se sugiere formular preguntas como:

-  ¿Cuáles son las principales responsabilidades y funciones de este cargo?, ¿Cómo las realiza?
-  ¿Qué actividades o tareas realiza con mayor frecuencia?, ¿Cómo las realiza?
-  ¿Cuales son las actividades o tareas más importantes a realizar? ¿Cómo las realiza?
-  ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta en su puesto de trabajo? ¿Cómo las aborda?
-  ¿Qué hace que una persona tenga un buen desempeño en este cargo? (factores críticos de éxito).
-  ¿Qué hace que una persona tenga un mal desempeño en este cargo? (factores críticos de fracaso).

Sugerencias al momento de realizar la entrevista:

-  Identifique a personas adecuadas para entrevistar. Es clave el aporte de los/as ocupantes actuales o anteriores del cargo. Del mismo modo, es un aporte la información entregada por clientes internos/externos y superiores jerárquicos.
-  Explique claramente el objetivo de la entrevista a su interlocutor/a, agradeciendo y valorando su participación, despejando aprensiones o temores.
-  Utilice buenas prácticas durante el proceso de recopilación de información: escuche activamente, aclare dudas, muestre empatía, destaque la importancia de la información entregada.
-  Como foco de la entrevista y producto esperado, cubra tres (3) elementos críticos: i) qué hace la persona que desempeña el cargo, ii) cómo lo hace y iii) qué resultados obtiene. Al respecto, es importante discriminar factores críticos de éxito y fracaso en el desempeño del cargo.
-  Cuide de conseguir información suficientemente específica, que le permita tener una idea clara de las actividades que realiza el ocupante del cargo y principalmente, cómo lo hace.

Cuestionarios:

Los cuestionarios auto administrados pueden contener preguntas abiertas o cerradas. Si bien, las preguntas abiertas pueden ser más difíciles de tabular, entregan información más diversa. Por el contrario, las preguntas cerradas limitan las respuestas de la persona, no obstante, entregan información sistematizada.

Sugerencias al momento de aplicar cuestionarios:

- ✍ Es útil la construcción de cuestionarios con ambos tipos de preguntas.
- ✍ El cuestionario debe explicar claramente su objetivo e importancia, agradeciendo la participación del encuestado.
- ✍ Como foco del cuestionario y producto esperado, cubra dos elementos críticos: cuáles son las competencias más importantes para el cargo y qué nivel de impacto tienen en los resultados del trabajo.
- ✍ Una forma de conseguir esta información consiste en presentar una serie de competencias que a *priori* podrían ser relevantes en el ejercicio del cargo. Las competencias deben contener su definición operativa. Frente a estas alternativas, se le pide a la persona que indique y priorice cuáles son importantes para desarrollar las funciones y actividades del cargo. Se le puede pedir que indique el nivel de dominio requerido (ejemplo: bajo – promedio – alto). Se pueden agregar preguntas abiertas como ¿Por qué es importante esta competencia? , ¿Qué impacto tiene en el desarrollo del trabajo?.
- ✍ Es importante, agregar la alternativa “Otras”. Es probable que exista una competencia relevante que usted no ha considerado.
- ✍ Es importante que el cuestionario sea redactado de forma clara y simple, de modo que facilite su comprensión, respuesta y análisis.

Ejemplo:

| CUALIDADES O COMPETENCIAS PROPUESTAS | IMPORTANTE | | PRIORIDAD | NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO | | |
|--|------------|----|---------------|----------------------------|----------|------|
| | SI | NO | (1°, 2°, ...) | ALTO | PROMEDIO | BAJO |
| Dirección de Equipo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer metas claras, motivantes y concretas. ○ Alinear al personal y promover la colaboración. ○ Orientar y desarrollar el desempeño del equipo ○ Fomentar la participación y compromiso. | | | | | | |
| Competencia 2: | | | | | | |
| Competencia ...: | | | | | | |
| Otra: _____ _____ _____ | | | | | | |

Mapas funcionales

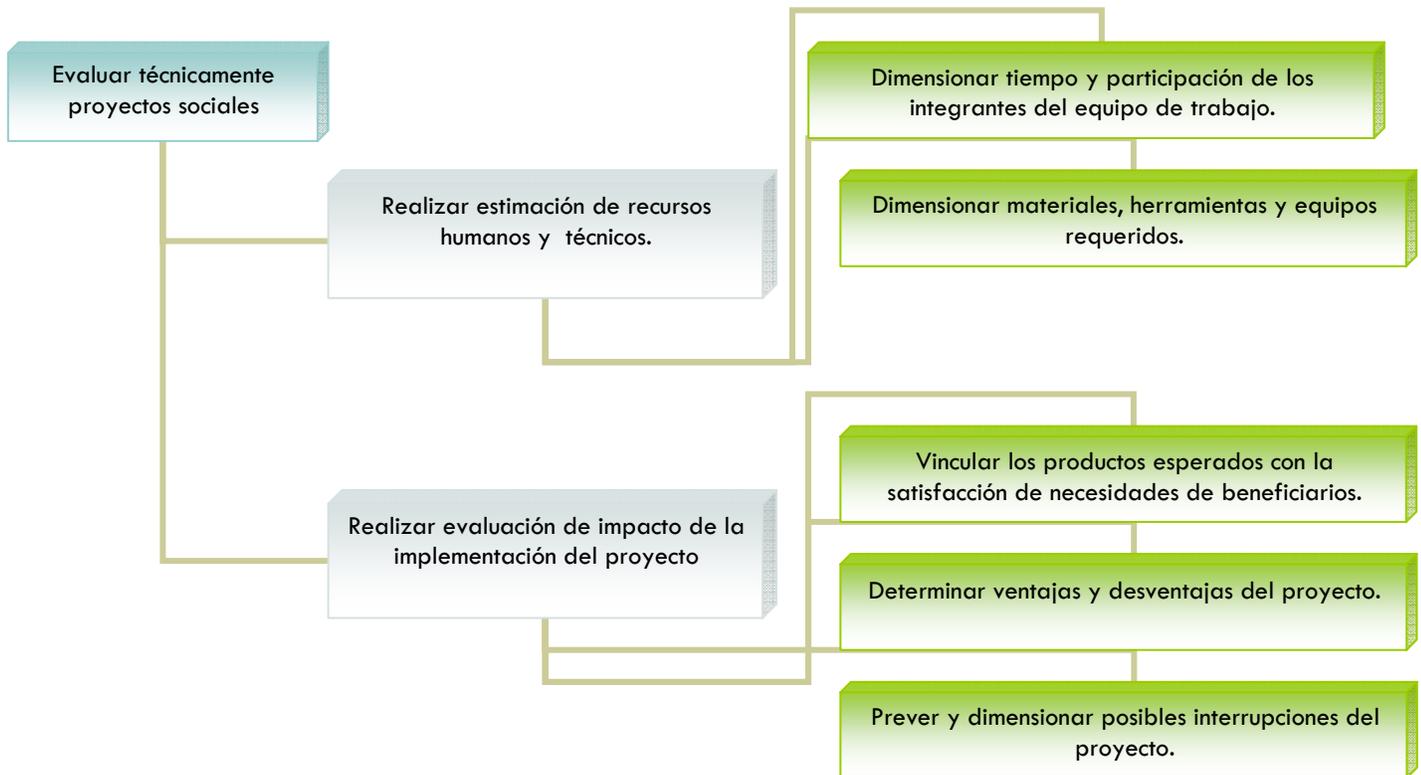
Los mapas funcionales son representaciones gráficas del *Análisis Funcional*; estudio que se realiza en un área de trabajo para lograr identificar las competencias que están asociadas a sus funciones.

El análisis funcional comienza con el establecimiento del propósito clave de área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance⁶. Este proceso se realiza hasta lograr identificar las funciones más simples que debe ejecutar una persona para desarrollar las funciones de su área de trabajo.

El mapa funcional va planteando relaciones de causa – consecuencia, mostrando en forma gráfica el ordenamiento lógico de las funciones que se llevan a cabo para lograr el propósito principal de un área de trabajo. Veamos un ejemplo simplificado:

⁶ Un modelo general de gestión por competencias. José María Saracho, RIL Editores, 2005.

| FUNCIÓN PRINCIPAL | SUBFUNCIÓN | ELEMENTOS DE COMPETENCIA |
|-------------------|------------|--------------------------|
|-------------------|------------|--------------------------|



En términos generales, para identificar la información requerida debemos hacer preguntas del tipo:

- 📄 ¿Cuál es la función principal del área de trabajo analizada? FUNCION PRINCIPAL.
- 📄 ¿Cómo se lleva a cabo esta función principal? Esto es, SUBFUNCIONES.
- 📄 ¿Qué se debe hacer para que estas subfunciones se logren?. En este punto, se describen las funciones que debe realizar una persona para llevar a cabo una labor determinada.

Al identificar las funciones que debe realizar una persona para alcanzar un logro o resultado laboral, se identifican las competencias. Al respecto, la descripción de las competencias es el último nivel de desagregación del análisis funcional y se le denomina Elementos de Competencia.

Análisis e integración la información:

Al momento de analizar e integrar la información recopilada a través de entrevistas, cuestionarios, mapas funcionales, otros; es importante considerar las siguientes sugerencias metodológicas:

- Revise los registros de las entrevistas, cuestionarios, mapas funcionales, otros.
- Destaque las acciones que fueron mencionadas por quienes participaron en la metodología como elementos relevantes al momento de lograr un buen desempeño en el cargo.
- Destaque las acciones que fueron mencionadas por quienes participaron en la metodología como elementos relevantes al momento de fracasar en el desempeño en el cargo.
- Integre la información y discrimine qué acciones o competencias se repiten en forma consuada y están a la base de un desempeño exitoso.
- Haga un listado preliminar con las competencias identificadas.
- Describa de forma clara y concreta.
- Contraste la información con los objetivos y funciones del cargo, preguntando ¿las competencias identificadas realmente se asocian al desempeño del cargo?
- Retroalimente y valide su listado de competencias en un panel de expertos.

Sugerencias para describir competencias de forma clara y concreta:

-  Redacte en forma operacional. Esto es, describa en forma concreta las acciones u operaciones que implica la competencia. Ejemplo: para la competencia **Orientación al Usuario**, las acciones: aclarar las necesidades de los usuarios y generar acciones preventivas para responder a sus demandas, describen en forma operacional qué es la competencia.
-  Utilice verbos activos. Los verbos activos señalan la acción precisa que debe ser ejecutada por la persona. Ejemplos: aclara, planifica, organiza, etc.
-  Una forma de presentar la información recopilada es utilizar el concepto de competencia.
-  Si utiliza el concepto de competencia, puede describir del siguiente modo:
 1. Indique el nombre de la competencia.
 2. Defina la competencia.
 3. Describa las acciones más importantes asociadas a la competencia o criterios de desempeño.

✍ Revisemos un ejemplo utilizando la competencia **CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS**. Se eligió este ejemplo por ser una competencia particularmente asociada a cargos de jefatura intermedia como son los de tercer nivel jerárquico.

Construcción de alianzas⁷:

Definición:

Conjunto de habilidades que permiten establecer relaciones estratégicas de cooperación y coordinación con actores institucionales que son claves para el logro de los objetivos de la organización.

Criterios de desempeño o acciones:

- *Comparte información completa, necesaria y precisa con posibles aliados.*
- *Genera redes de apoyo o vínculos sociales que generen ventajas a la organización.*
- *Acuerda puntos comunes y beneficios para la colaboración mutua.*
- *Mantiene compromisos recíprocos, estableciendo confianzas.*

A fin de sistematizar la información, puede agrupar las competencias en tipos de competencias respecto al perfil del cargo. Ejemplo⁸:

Competencias técnicas: referidas a los conocimientos o habilidades más estrechamente relacionadas con aspectos técnicos del trabajo, propias del sector en que se desempeñará el/la ocupante del cargo. *Ejemplo: Conocimientos de contabilidad gubernamental, conocimientos de formulación y evaluación de programas y proyectos sociales, conocimientos de tecnologías de información.*

Competencias interpersonales: referidas a habilidades o actitudes relacionadas con el espacio de interacción con otros. *Ejemplo: Comunicación efectiva, negociación., orientación de servicio.*

Competencias gerenciales: referidas fundamentalmente a capacidades de dirección estratégica. *Ejemplo: visión estratégica, planificación, monitoreo y control de gestión, organización.*

Competencias de relación con el entorno: referidas a habilidades para relacionarse y coordinarse efectiva y pro activamente con el entorno propio del cargo y la organización. *Ejemplo: desarrollo de alianzas, manejo sociopolítico.*

⁷ Manual selección de personas en servicio públicos. Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006.

⁸ Manual selección de personas en servicio públicos. Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006.

Del mismo modo, puede distinguir entre competencias transversales y específicas⁹:

Competencias transversales: Se entiende por competencias transversales a “aquellos comportamientos laborales que son propios del desempeño en diferentes sectores o actividades y que, por lo mismo, no necesariamente se relacionan con un puesto en particular”. *Ejemplo: Probidad, orientación al cliente, trabajo en equipo, adaptación al cambio, compromiso con la organización.*

Competencias específicas: Se entiende por competencia específica a “aquellas que son requeridas de manera relevante para el desempeño del cargo para cumplir exitosamente con su objetivo y sus funciones. Lo anterior, involucra la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para cumplir con el óptimo desempeño, en un contexto organizacional determinado”. *Ejemplo: nociones claras sobre salud pública y epidemiología, conocimientos técnicos en materia de gestión y administración de establecimientos de salud, conocimientos de contabilidad gubernamental.*

Recapitulemos:

- *Identificamos y definimos las características o competencias requeridas para el desempeño de cargo.*
- *Podemos organizar las competencias en tipos de competencias y podemos distinguir cuáles de nuestras competencias son comunes o propias del sector al que pertenece el cargo y cuáles son específicas del desempeño del cargo y sus funciones. Lo óptimo es lograr un equilibrio en los tipos de competencias.*
- *Se sugiere que las competencias identificadas para un cargo no sean más de diez en total, donde se deben considerar las específicas y transversales.*

Ahora que tenemos una propuesta inicial, debemos validar la información.

- Paneles de expertos:

A fin de validar y retroalimentar una propuesta inicial de perfil, se presenta cada competencia a un panel de expertos, quienes revisarán la información, evaluarán su nivel de adecuación y harán correcciones para la mejora.

⁹ Documento: Competencias transversales en la Administración Pública Chilena. SENCE, 2005.

La conformación de un panel de experto debe incluir a personas que tienen un cabal conocimiento del cargo, ya sea en su rol de actual o ex ocupante del cargo, pares, superiores jerárquicos, clientes internos. Se sugiere la presencia de un representante del área gestión de personas y el panel debe ser guiado por un experto en el área de análisis funcional y competencias.

Una propuesta sugerida de trabajo:

- Se presenta una competencia.
- Se pregunta si la competencia, su definición y acciones son importantes para el desempeño del cargo.
- Cada experto revisa la información.
- Cada experto decide si la competencia es pertinente y aplica.
- En conjunto se buscan acuerdos y se realizan correcciones.
- Se vuelve a revisar la competencia.
- Se valida la competencia.

¿Existen otros aspectos a definir?

Recuerde que, es posible integrar OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR en el perfil, tales como:

- Título profesional específico.
- Estudios de especialización.
- Capacitación requerida, traducida en cantidad de años de experiencia en algún área deseable para el cargo.
- Experiencia específica, traducida en cantidad de años.
- Otros, tales como: dominio de idiomas, licencia de conducir, etc.

Estos aspectos tienen relación con las necesidades del cargo, y pueden orientar la evaluación y/o ponderación de los candidatos en el proceso de selección.

Fuentes de información sugeridas:

- Entrevistas.
- Revisión de documentación asociada al tema.
- Desarrollo de paneles de expertos.

Sugerencias:

-  Sea integrador en el proceso de análisis de información.
-  Identifique claramente la importancia de los aspectos a considerar

-  Recuerde que los otros aspectos a considerar no constituyen requisitos legales del cargo.
-  Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.

Difusión, aplicación, supervisión y actualización.

Una vez confeccionado el Perfil, es importante su difusión, a fin de socializar la información al interior del Servicio.

Recuerde que un perfil permitirá la retroalimentación hacia los demás procesos de la gestión de personas. Por lo tanto, es importante la aceptación, participación e integración de los distintos integrantes de la organización.

Finalmente, un perfil no es algo estático, debería ir cambiando y adecuándose a los nuevos desafíos y entornos laborales. Al respecto, necesita ser retroalimentado, revisado y actualizado tomando en consideración las necesidades de las personas y las organizaciones.

Mejoramiento continuo.

El objetivo de mejoramiento continuo debería estar presente en todos nuestros procesos organizacionales. Relevar conceptos como calidad de los servicios, satisfacción de los funcionarios/as, satisfacción del usuario y avance en los resultados y desarrollo organizacional tiene una clara importancia en un enfoque estratégico de gestión de personas.

Privilegiar esfuerzos para el mejoramiento implica rastrear cambios, sondear necesidades, evaluar impactos y sugerir soluciones. Todo esto, contribuye a agregar valor a las organizaciones y a las personas que la componen.

En relación a los perfiles, el mejoramiento continuo se refiere principalmente a la revisión permanente de la pertinencia de los contenidos que posee este instrumento y poner en funcionamiento las acciones necesarias para su oportuna actualización.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

En este capítulo se presenta un formato completo de un perfil, utilizando como ejemplo, la Jefatura de Gestión de Personas. El objetivo es mostrar en forma práctica los productos o resultados de las sugerencias metodológicas descritas. Es importante consignar que los ejemplos que se presentan pretenden aplicar en un ejemplo concreto los elementos metodológicos señalados, no obstante, no necesariamente representan el perfil deseado respecto al cargo utilizado que la Dirección Nacional del Servicio Civil propone para los cargos ejemplificados.

Por tanto, al ser un “formato tipo”, el ejemplo, contiene información general, que no necesariamente dan cuenta (en forma plena) del objetivo y funciones de este mismo cargo, para todas las organizaciones y culturas laborales.

En los ejemplos prácticos que se señalan, se identifican y describen los diferentes elementos que componen un perfil y se desarrollan ejemplos de competencias, las cuales en su mayoría han sido extraídas del manual de selección de personas en servicios públicos.¹⁰

Cabe señalar que ambos ejemplos elegidos corresponden a cargos de jefatura, que en un grupo importante corresponden a cargos de terceros niveles jerárquicos, pretendiendo así complementar de mejor manera lo ya entregado en el documento.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Nombre del cargo: | Jefe/a de Gestión de Personas. |
| 2. Institución: | XX |
| 3. Jefe directo: | Subdirector de Administración y Finanzas |
| 4. Renta: | (Escala de Sueldo) |
| 5. Grado: | XX |
| 6. Lugar de desempeño: | XX |

II. REQUISITOS LEGALES DEL CARGO: (según Ley de Planta del Servicio)

1. Título profesional: Poseer Título Profesional de una carrera de a lo menos de 10 semestres, otorgado por un establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste.
2. Experiencia (si corresponde): (cantidad de años)
3. Otros (si corresponde): No aplica.

¹⁰ Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006.

III. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR:

1. Título profesional específico: Deseable formación de Pre Grado atingente al cargo en carreras tales como: Ingeniería Comercial, Administración Pública, Ingeniería Civil Industrial, Trabajo Social o Psicología, cursadas en Universidades del Estado o
2. reconocidas por éste.
2. Estudios de especialización: Deseable formación de Post Título y/o Post Grado en áreas atingentes al cargo tales como: Recursos Humanos o Gestión de Personas, Desarrollo Organizacional y/o Gestión o Gerencia Pública.
3. Capacitación requerida: Deseable haber participado en seminarios, talleres u otras actividades similares en materias como: gestión de personas, remuneraciones, reformas laborales, desarrollo organizacional, coaching, sistemas de bienestar, entre otros.
4. Experiencia específica: Deseable experiencia laboral de a lo menos 3 años en cargos de funciones directivas en áreas de gestión de personas.

Se deja constancia que los aspectos señalados constituyen características deseables para el adecuado desempeño de la función, pero no son requisitos adicionales excluyentes.

IV. OBJETIVO DEL CARGO:

Liderar la implementación de un moderno modelo de gestión para las personas que trabajan en la institución, vinculado a la gestión pública de excelencia, en concordancia con la misión del Servicio y las políticas y lineamientos que guían su quehacer.

V. PRINCIPALES FUNCIONES:

- Administrar los procedimientos de selección, contratación y control del personal.
- Planificar, organizar y controlar planes de formación y perfeccionamiento del personal.
- Planificar, organizar y controlar el proceso de evaluación del personal.
- Optimizar la integración organización-personal, consiguiendo que las necesidades y motivaciones de las personas en el trabajo coincidan con los objetivos organizacionales.
- Asesorar y atender consultas propias de su competencia al interior de la organización.

VI. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO:

1. Equipo de trabajo: El/la directora/a del Departamento de Gestión de Personas supervisa directamente la labor de un equipo conformado por nueve (9) personas, de las cuales cinco (5) son profesionales (un/una Ingeniero/a de Ejecución en Administración de Empresas, un/una Asistente Social, un/una Psicólogo/a, un/una Administrador Público y un/una Contador/a) los que tienen una permanencia promedio de ocho (8) años en la institución.
2. Superior directo: Subdirector de Administración y Finanzas con experiencia en dirección de equipos de trabajo y con un estilo de liderazgo que alienta la participación y compromiso de su personal a cargo.
3. Clientes internos: Todas las personas que trabajan al interior del servicio, bajo las diferentes modalidades de vinculación; quienes puedan requerir información y/o servicios relacionados con las áreas de reclutamiento y selección de personal, capacitación y entrenamiento, administración de remuneraciones, planes de beneficios y evaluación del desempeño, entre otros.
4. Clientes externos: Todas las instituciones relacionadas con el servicio o con el departamento de gestión de personas, como parte normal de su trabajo. De la misma forma, ex trabajadores o personas vinculadas anteriormente con la organización, que en determinado momento requieran de sus servicios.
5. Clima laboral: En general el área registra buenos indicadores relacionados con los niveles de satisfacción del personal, particularmente en lo que dice relación con las condiciones estructurales, desarrollo profesional y reconocimiento y calidad y características de las relaciones interpersonales.
6. Condiciones físicas: El cargo se desarrolla en un ambiente de trabajo donde se cuenta con los recursos físicos, de infraestructura y ambientales que permiten desarrollar las funciones con el grado de concentración y comodidad requeridos.
7. Entorno externo: La institución en la cual el cargo se inserta posee una buena imagen y posicionamiento respecto de otras entidades similares. Los clientes /usuarios y proveedores valoran la organización y la gestión que allí se desarrolla. Posee buenas relaciones en general con otras entidades relacionadas y con los organismos de fiscalización y control.

VII. COMPETENCIAS:

- a. Competencias Transversales: (focalizadas en cargos de jefatura)
 1. Capacidad de dirección.
 2. Toma de decisiones.
 3. Planificación.
 4. Comunicación.
 5. Trabajo en equipo.
 6. Iniciativa.

- b. Competencias Específicas:
 7. Conocimientos de administración de personas
 8. Conocimientos de legislación laboral y normativa del sector público
 9. Dominio de tecnologías de información a nivel usuario

Capacidad de Dirección

Definición:

Habilidad y capacidad de dirigir a un equipo hacia metas propuestas, a través del fomento de acciones de cooperación junto a la exigencia eficiente del mejoramiento del rendimiento de las personas, aportando activamente a aumentar el nivel de motivación de las mismas.

Criterios de desempeño o acciones:

- *Comunicar eficientemente la misión y valores institucionales de forma tanto formal como informal, demostrando compromiso con los mismos.*
- *Orientar las acciones hacia los objetivos y valores institucionales.*
- *Obtener del equipo el compromiso con la misión de la organización.*
- *Supervisar la permanencia del compromiso.*
- *Propiciar un clima positivo en el equipo.*

Toma de decisiones:

Definición:

Habilidad para reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema y aplicar un plan acorde a los análisis realizados con la consecuente evaluación de resultados.

Criterios de desempeño o acciones

- *Propiciar acciones para informarse constantemente con los colaboradores del entorno de la institución.*
- *Desarrollar ideas sobre la base de los juicios y opiniones de su equipo.*
- *Reunirse con otros para analizar el estado actual de la organización.*
- *Identificar las fuentes de recopilación de datos.*
- *Decidir un curso de acción en contextos de incertidumbre.*

Capacidad de planificación:

Definición:

Definir estrategias de trabajo prácticas y efectivas que permitan lograr metas, asegurando una distribución eficiente de los recursos asignados.

Criterios de desempeño o funciones:

- Priorizar en forma eficaz.
- Plantear objetivos específicos, medibles, acotados en el tiempo y realistas.
- Evaluar correctamente los recursos involucrados en la planificación definida, así como su pertinencia.
- Realizar seguimiento y control de actividades, apoyándose en herramientas como carta gantt y/o software de gestión como SIGFE.

Comunicación:

Definición:

Habilidad y actitud para establecer canales de comunicación efectivos con los miembros de un equipo u otras personas, tanto internas como externas a la organización; con el fin de transmitir ideas o mensajes con claridad, asegurando su comprensión, recepción y entendimiento por parte de su interlocutor. Incluye la utilización eficiente de distintos medios de comunicación.

Criterios de desempeño o acciones

- Expresar ideas y emociones con claridad, utilizando un lenguaje comprensible para el interlocutor.
- Reconocer y utilizar canales adecuados de comunicación; formales e informales.
- Chequear la comprensión del mensaje por parte de su interlocutor.
- Aclarar la intención del mensaje.
- Comunicar en las instancias y contextos adecuados.
- Considerar las emociones e ideas de los interlocutores.

Trabajo en equipo

Definición:

Habilidad y capacidad relacionarse con los distintos integrantes del equipo y la organización, estableciendo relaciones de cooperación y colaboración, adecuadas para el desempeño de las tareas y el desarrollo del clima organizacional.

Criterios de desempeño o acciones

- Alinearse con la visión y misión organizacional, apoyando y aportando al desarrollo de objetivos y metas compartidas
- Apoyar los requerimientos de otras áreas o integrantes del equipo, compartiendo sus conocimientos, habilidades y experiencia en la resolución de problemas o desarrollo de metas de trabajo.
- Fomentar el desarrollo de climas organizacionales constructivos, propicios para el

éxito institucional.

- Incentivar la participación, apoyando el desarrollo de ideas de mejora entre los distintos integrantes del equipo.

Iniciativa:

Definición:

Predisposición a actuar pro activamente, aportando ideas de mejora para optimizar los procesos, procedimientos y resultados del trabajo. Implica la habilidad de dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno.

Criterios de desempeño o acciones

- Buscar nuevas y mejores formas de ejecutar el trabajo.
- Identificar oportunidades de mejora, anticipándose a los requerimientos laborales
- Proponer ideas y ejecutar acciones en forma autónoma.
- Promover el aporte de nuevas ideas en el equipo, actuando como ejemplo de actitud proactiva.

Conocimientos de administración de personas:

Definición:

Conocimiento y comprensión de metodologías y técnicas relacionadas a la gestión de personas.

Criterios de desempeño o acciones:

- Conocer y aplicar metodologías y técnicas de identificación de necesidades de personal, distribución de cargas de trabajo laboral y reorganización de tareas.
- Conocer y aplicar metodologías y técnicas para la evaluación y desarrollo del desempeño y potencial de las personas.
- Conocer y aplicar estrategias para promover un estilo de gestión basada en la participación, motivación, no exclusión y compromiso institucional.

Conocimiento de legislación laboral y normativa del sector público:

Definición:

Dominio y correcta aplicación de materias relacionadas con legislación laboral y normativa del sector público.

Criterios de desempeño o acciones

- Conocer y aplicar en forma correcta el Estatuto de Administrativo, Estatuto de Profesionales Funcionarios y Alta Dirección Pública.
- Conocer y aplicar en forma correcta la Ley de Presupuestos y sus Instrucciones, Ley

del Nuevo Trato Laboral, Ley de Autoridad Sanitaria, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

Dominio de tecnologías de información a nivel usuario:

Definición:

Capacidad para operar herramientas informáticas necesarias para el adecuado desempeño de las labores propias de su campo de acción.

Criterios de desempeño o acciones

- Conocer y utilizar Planillas de cálculo.*
- Conocer y utilizar procesadores de texto.*
- Conocer y utilizar Internet.*
- Conocer y utilizar correo electrónico.*
- Conocer y utilizar software relacionados con la administración y administración personas.*

Revisemos ahora un ejemplo para una jefatura del área Administración y finanzas:

Nombre del cargo: JEFE/A DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

Objetivo del cargo: Gestionar de forma eficiente el área administrativa – financiera de la organización, responsabilizándose de su organización, dirección y control; así como del reporte y asesoría entregada a la dirección en materias administrativas, presupuestarias y financieras.

Principales funciones:

- Dirigir la organización y el control administrativo – financiero de la organización
- Administrar y Controlar la Tesorería.
- Dirigir la preparación y el seguimiento de los presupuestos y balances de la organización.
- Dirigir el proceso de adquisiciones y control de inventarios.
- Dirigir, coordinar y supervisar las unidades a cargo.
- Coordinar sus acciones con los distintos departamentos de la organización.
- Asesorar a la dirección sobre materias de índole presupuestaria contables.
- Aplicar y velar por el cumplimiento de los procedimientos de control interno contables y financieros de la organización.
- Implementar sistemas de normas y procedimientos para servicios generales y logísticos.

Competencias:

1. Capacidad de dirección
2. Trabajo en equipo
3. Iniciativa
4. Planificación
5. Organización
6. Probidad
7. Negociación
8. Trabajo bajo presión
9. Conocimientos en administración, finanzas y control de gestión.
10. Conocimientos de Contabilidad, Contabilidad Gubernamental.

SINTESIS Y RECOMENDACIONES

Para finalizar esta guía de apoyo, haremos un resumen de las ideas y sugerencias presentadas para la confección de perfiles. Utilizaremos la modalidad preguntas y respuestas, más un checklist que nos permita recordar los pasos principales al momento de realizar entrevistas, analizar e integrar la información y desarrollar paneles de expertos.

Aplicación de conocimientos y ejemplos prácticos.

¿Qué es un perfil?

Es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características que se estima debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en él.

¿Qué debiera contener un perfil?

Un perfil debe contener información respecto a:

- a. Identificación del Cargo
- b. Requisitos legales del cargo (según Ley de planta del Servicio)
- c. Otros aspectos a considerar
- d. Objetivos del cargo
- e. Funciones del cargo
- f. Características del entorno: Equipo de trabajo, Superior directo, Clientes internos, Clientes externos, Clima laboral, Condiciones físicas, y Entorno externo.
- g. Características o Competencias asociadas al desempeño del cargo.

Independientemente de la importancia de todos los puntos anteriormente descritos, un perfil debe responder tres (3) preguntas claves:

- I. ¿Cuál es el objetivo y desafíos del cargo?
- II. ¿Cuáles son las funciones del cargo?
- III. ¿Qué competencias o habilidades requerirá la persona que ocupe el cargo, para poder desempeñarse de forma exitosa en él?

¿Para qué nos sirve esta información?

La información entregada en un perfil nos permite orientar:

- I. El proceso de reclutamiento y selección de personal
- II. El proceso de inducción
- III. Los sistemas de capacitación y formación
- IV. El proceso de evaluación de desempeño
- V. El desarrollo profesional de nuestros equipos de trabajo, entre otros.

¿Qué aspectos considerar al identificar y definir el OBJETIVO DEL CARGO?

- I. Al identificar el objetivo del cargo, cubra dos elementos críticos: la razón de la existencia del cargo y qué se pretende conseguir con él.
- II. Al definir el objetivo:
 - i. Redacte en forma breve y sencilla.
 - ii. Cuide que el objetivo del cargo tenga continuidad en el tiempo y no sólo se centre en el corto plazo.
- III. Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.

¿Qué aspectos considerar al identificar y describir las FUNCIONES DEL CARGO?

- I. Al identificar las funciones del cargo:
 - i. Responda preguntas como: ¿De qué forma se aborda el objetivo de este cargo?, ¿Cuáles son las principales funciones que realiza?, ¿Qué pretenden y cómo aportan al objetivo definido?
 - ii. Es importante no confundir funciones con tareas. Para desarrollar una función se ejecutan tareas.
 - iii. Priorice y resuma, identificando un promedio de diez (10) funciones relevantes.
- II. Al describir las funciones del cargo:
 - i. Redacte en forma breve y concreta, utilizando verbos de acción.
 - ii. Cuide que las funciones descritas se relacionen directamente con el objetivo del cargo y efectivamente permitan cumplirlo. Al respecto pregúntese ¿las funciones descritas, son necesarias y suficientes para alcanzar el objetivo?
- III. Retroalimente y valide la información preliminar con un panel de expertos.

¿Qué aspectos considerar al identificar y describir las características que el cargo va a exigir a su ocupante?

Primero, una forma de denominar estas características es el concepto de competencias, y pueden entenderse, en un sentido amplio, como el *conjunto de atributos que debe tener un ocupante para realizar adecuadamente su trabajo*.

- I. Al identificar competencias del cargo:
 - i. Debe buscar y analizar información relevante, respecto a qué conocimientos, habilidades y capacidades se requieren para lograr un desempeño eficiente.
 - ii. Utilice técnicas para recopilar información tales como: entrevistas, cuestionarios, mapas funcionales, observación directa u otros; y posteriormente, valide tal información a través de paneles de expertos.
 - iii. Cubra tres (3) elementos críticos: ¿Qué hace la persona? y ¿Cómo lo hace?, ¿Qué resultados obtiene?

iv. Cuide de conseguir información suficientemente específica, que le permita tener una idea clara de las actividades que realiza el ocupante del cargo y principalmente, cómo lo hace.

II. Al describir competencias del cargo:

- i. Indique el nombre de la competencia y redacte su definición en forma clara y concreta.
- ii. Describa las acciones claves asociadas a la competencia, utilizando verbos activos.

¿Qué aspectos considerar al desarrollar la entrevista?

| Una propuesta de trabajo: | |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Identifique a personas adecuadas para entrevistar, considerando el conocimiento e información que poseen respecto al objetivo de la entrevista. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Explique claramente el objetivo de la entrevista a su interlocutor. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Utilice buenas prácticas durante el proceso de recopilación de información: escuche activamente, aclare dudas, muestre empatía, destaque la importancia de la información entregada. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Cuide de conseguir información suficientemente específica. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Tome notas. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Agradezca la participación del entrevistado. |

¿Cómo analizar e integrar la información recopilada en los diferentes instrumentos?

| Una propuesta de trabajo: | |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Revise los registros de las entrevistas, cuestionarios, mapas funcionales, otros. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Destaque las acciones que fueron mencionadas por quienes participaron en la metodología como elementos relevantes al momento de lograr un buen desempeño en el cargo. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Destaque las acciones que fueron mencionadas por quienes participaron en la metodología como elementos relevantes al momento de fracasar en el desempeño en el cargo. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Integre la información y discrimine qué acciones o competencias se repiten en forma consensuada y están a la base de un desempeño exitoso. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Haga un listado preliminar con las competencias identificadas. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Contraste la información con los objetivos y funciones del cargo, preguntando: ¿las competencias identificadas realmente se asocian al desempeño del cargo? |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Retroalimente y valide su listado de competencias en un panel de expertos. |

¿Cómo desarrollar Paneles de expertos?

| Una propuesta de trabajo: | |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Presente una competencia. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Otorgue tiempo a los expertos para que revisen la competencia, su definición y descripción de acciones. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Pregunte a cada experto si considera que la competencia es pertinente y aplica. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Facilite el consenso. Si no se logra, oriente la búsqueda de acuerdos y/o correcciones. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Vuelva a presentar la competencia corregida. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Se valida la competencia y se continúa a la siguiente competencia. |

Para tener en cuenta:

| |
|--|
| <p><u>Finalmente, como aspectos importantes, recuerde:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La definición operacional de las competencias varía y depende del sentido y significado que la organización acuerde otorgarle, en función de su propia cultura y necesidades. 2. Tales acuerdos serán producto del proceso de revisión, análisis y validación de las características que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado. 3. Un perfil debería ir cambiando y adecuándose a los nuevos desafíos y entornos laborales. Por cuanto, necesita ser revisado y actualizado tomando en consideración las necesidades de las personas y las organizaciones. |
|--|

www.serviciocivil.cl