

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO GESTIÓN POR
COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA SOLDESP EIRL.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: GLORIA DEL REAL FERNÁNDEZ

LUIS ENRIQUE GARRIDO VEGAS

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2014

*Dedico este logro a mi familia y
amigos por siempre estar ahí
conmigo.*

*Agradezco a mi profesora guía,
Gloria Del Real Fernández, y a la
empresa SoldesP por el gran apoyo
brindado.*

ÍNDICE

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
<i>Objetivo General.....</i>	<i>1</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>1</i>
<i>Justificación</i>	<i>2</i>
<i>Metodología</i>	<i>2</i>
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 <i>¿Qué son las competencias?.....</i>	<i>4</i>
1.1.1 Clasificación de las competencias.....	6
1.1.1.1 Competencias de técnicas o de conocimiento	7
1.1.1.2 Competencias conductuales o habilidades/ capacidades o de gestión...	7
1.1.1.3 Otras clasificaciones	7
1.2 <i>Modelo por competencias.....</i>	<i>9</i>
1.3 <i>Gestión por competencias.....</i>	<i>11</i>
1.4 <i>Definiendo la misión y visión de cada empresa.....</i>	<i>13</i>
1.5 <i>Como aplicar la gestión por competencia en los procesos de recursos humanos</i>	

1.5.1	Análisis de cargos.....	16
1.5.1.1	Requisitos intelectuales.....	16
1.5.1.2	Requisitos físicos.....	17
1.5.1.3	Responsabilidades.....	17
1.5.1.4	Condiciones del trabajo.....	17
1.5.2	Descripción de cargos.....	18
1.5.3	Evaluación de desempeño.....	19
1.6	<i>Beneficios.....</i>	19
1.6.1	La gestión por competencia en Chile.....	21
1.6.1.1	En cuanto el beneficio para las personas.....	22
1.6.1.2	Para las empresas.....	23
1.6.1.3	Para el país.....	23
1.6.2	Datos de ChileValora.....	24
1.6.2.1	Personas certificadas por año.....	24
CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL.....		26
2.1	<i>Contextualización de la industria.....</i>	<i>26</i>
2.2	<i>Presentación de la empresa.....</i>	<i>27</i>
2.3	<i>Propietario de la organización.....</i>	<i>28</i>
2.4	<i>Productos y servicios ofertados por SOLDESP.....</i>	<i>28</i>
2.5	<i>Reseña histórica.....</i>	<i>29</i>
2.6	<i>Declaración de Visión de la empresa.....</i>	<i>31</i>
2.7	<i>Declaración de Misión de la empresa.....</i>	<i>31</i>

2.8	<i>Valores de la organización</i>	32
2.9	<i>Políticas SIG (Sist. Integrado de Gestión)</i>	32
2.10	<i>Política de Calidad de SoldesP</i>	33
2.11	<i>Política Medio Ambiental de SoldesP</i>	34
2.12	<i>Política de Seguridad y Salud Ocupacional</i>	35
2.13	<i>Organigrama de la empresa</i>	36

CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN POR

COMPETENCIA EN SOLDESP	38	
3.1.1	Departamento de Recursos Humanos.....	38
3.1.2	Elección de las competencias de la empresa.....	39
3.1.3	Definición de las competencias.....	41
3.2	<i>Aplicación del modelo en cada proceso de recursos humanos</i>	43
3.2.1	Análisis y descripción de puestos.....	43
3.2.3	Planes de sucesión.....	44
3.2.5	Elección de metodología de medición de las competencias.....	45
3.3	<i>Aplicación del modelo de evaluación</i>	46
3.3.1	Diseño de la herramienta.....	46
3.3.2	Modelo de encuesta.....	47
3.4	<i>Resultados de la encuesta</i>	49
3.4.1	Análisis de los resultados	50
3.5	<i>Entrega de informes</i>	57
3.6	<i>Plan de mejora de las competencias</i>	57

3.6.1 Plan de mejora para el trabajo en equipo	58
3.6.2 Mejorar la competencia de entendimiento al cliente	60
3.6.3 Plan de mejora Modalidad de contacto	62
3.6.4 Plan de mejora adaptabilidad	64
3.6.5 Plan de mejora iniciativa	65
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Personas certificadas por año.....	24
Gráfico 1.2: Personas certificadas por sector	25
Gráfico 3.1: Puntajes de competencias del Jefe depto. RR.HH.	50
Gráfico 3.2: Puntaje de las competencias Asistente de RR.HH.	51
Gráfico 3.3: Puntaje de las competencias Coordinadora de acreditación.....	53
Gráfico 3.4: Puntaje de las competencias Encargado de acreditación.	54
Gráfico 3.5: Puntaje de las competencias Asistente del encargado de acreditación.	55
Gráfico 3.6: Puntaje total de las competencias depto. de RR.HH.	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Organigrama del depto. RR.HH.....	39
Figura 3.2: Evaluadores.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Datos de la empresa SoldesP	27
Tabla 2.2: Planta directiva de la empresa	37
Tabla 3.1: Niveles de competencia	44
Tabla 3.2: Nivel de competencia elegido por la empresa	45
Tabla 3.3: Grados de las competencias	47
Tabla 3.4: Frecuencia de la conducta	47
Tabla 3.5: Ejemplo de cálculo de las competencias	48
Tabla 3.6: Puntaje de competencias obtenidas por el Jefe del depto. De RR.HH.	50
Tabla 3.7: Puntaje de las competencias Asistente de RR.HH.	52
Tabla 3.8: Puntaje de las competencias Coordinadora de acreditación.	53
Tabla 3.9: Puntaje de las competencias Encargado de acreditación.	54
Tabla 3.10: Puntaje de las competencias Asistente del encargado de acreditación.	55
Tabla 3.11: Puntaje total de las competencias depto. de RR.HH.	56

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: Guia para interpretar los resultados.....	72
Anexo n° 2: Encuesta de gestión por competencia	76
Anexo N° 3: Análisis y descripción de cargos	80

RESUMEN

El presente trabajo de tesis describe la aplicación práctica de un modelo de gestión de Recursos Humanos llamado Gestión por Competencias, sobre la empresa SoldesP, E.I.R.L. Dicha aplicación se realiza interviniendo directamente al interior de la empresa, con el fin de evaluar las competencias que poseen las personas que participan en ella, y medir comparativamente si acaso las competencias detectadas concuerdan con aquellas definidas por la empresa como deseables para colaborar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ABSTRACT

This thesis describes the practical application of a Human Resources Management model called Management by competences in the SoldesP E.I.R.L. Company. Already stated application is made by direct intervention inside the Company, in order to evaluate the competence that people working in it possess, and comparatively measure if detected competences agree with those that the Company has defined as desirables for cooperating with the accomplishment of their strategical objectives.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se refiere a un modelo de gestión de recursos humanos, llamado “Gestión por Competencias”, basado en la bibliografía de la autora Argentina Martha Alles, y la aplicación práctica en la empresa SoldesP que se dedica primordialmente, en entregar, servicios y productos para las empresas mineras.

Competencia, se puede definir cómo una característica en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad, en alguna tarea determinada.

El modelo mide las competencias de los individuos y cómo estas pueden ser tomadas por la empresa para generar una diferenciación respecto a los competidores.

Objetivo General

Aplicar el modelo “Gestión por Competencia” en Aceros Patricio Rozas Gallardo E.I.R.L “SoldesP” para establecer las competencias de la empresa y la medición de éstas.

Objetivos Específicos

1. Estudiar el Modelo Gestión por Competencia.
2. Identificar las competencias que determinan el valor de la empresa.

3. Establecer las bases del modelo en la empresa.
4. Medir las competencias y analizarlas.
5. Realizar planes de acción para mejorar las competencias.

Justificación

En respuesta a la gran competitividad de los mercados, debido a la globalización de éstos, ya no solo hay que preocuparse de las empresas locales, sino que, hay que ver el mercado global, ya que en cualquier rincón del planeta puede existir una organización competidora, por este motivo, ya no basta con tener la mejor tecnología o tener grandes capitales, porque son perfectamente imitables. La única arma diferenciadora son las personas que integran las empresas, es por este motivo que hay que cultivarlas y elegir la mejor semilla para poder tener éxito en el mercado que apuntan.

Debido a esto se necesita herramientas para poder medir las competencias de los trabajadores y poder saber si realmente están cumpliendo con las expectativas.

Metodología

Según el planteamiento del problema, se realizara una encuesta para analizar las competencias de cada uno de los empleados e identificar estadísticamente la diferencia del nivel de estas con el esperado.

Esta tesis de titulación se estructura en tres capítulos. El Capítulo I, denominado Marco Teórico, expone las competencias a partir de la mirada de varios autores, los beneficios que trae a la organización y cómo está la aplicación de este concepto en Chile.

En el Capítulo II, llamado Marco Contextual, se hace una descripción de la industria y una caracterización de la empresa donde se aplicó el modelo su composición, el tamaño según volumen de ventas anual y una descripción de sus servicios y productos.

En el Capítulo III, “Aplicación práctica del modelo Gestión por Competencia en SoldesP.”, se detalla la aplicación del modelo y la medición de las competencias, con su respectivo plan de mejoras.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En la presente sección se definen los conceptos claves que se utilizarán en la tesis “Gestión por Competencias”, para aclarar los significados y el punto de vista de la investigación. Se procederá con la definición de las competencias, según algunos autores, para luego seguir con las diversas clasificaciones por diferentes autores, y por último, se presentaran los modelos de gestión por competencias.

1.1 ¿Qué son las competencias?

Antes de consultar a los grandes académicos de la materia y cómo definen las competencias, se hará referencia a la definición que entrega la Real Academia Española sobre este término, propone que proviene del latín <<competentia>>, que se refiere a una *pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*¹. Esta definición no es contrastante a la entregada por los autores Spencer y Spencer, que definen la competencia como “*una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*”².

Con esto queda claro que no todos los trabajadores poseen las mismas capacidades para estar en un determinado cargo o lugar de trabajo y que cada persona, como en un equipo de fútbol, es bueno para realizar una tarea mejor que

¹ RAE. Real Academia Española. Definición de “competencia” [en línea] <http://lema.rae.es/drae/?val=competencia> [consulta 20 de enero 2014]

² Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*, . Nueva York

los demás y que al colocarlos en el puesto indicado, mediante un correcto análisis y descripción de cargos, tiene un rendimiento superior.

También se puede argumentar que no todas las personas son iguales. Algunos trabajadores tienen habilidades especiales que sobresalen con respecto a otras que realizan las mismas tareas. Por ejemplo, el atleta ganador olímpico en dos ocasiones, Usain Bolt, actual hombre más rápido del mundo, tiene una habilidad inalcanzable, una cualidad especial innata en su físico que lo hicieron correr en los Juegos Olímpicos celebrados el 2012, en Londres, Reino Unido los 200 metros en 19,32 segundos . Este buen tiempo no puede replicarse tan fácilmente para un humano ordinario, aunque se entrene en centros de alto rendimiento, puesto que la habilidad de este atleta es innata a su persona, sin menospreciar el entrenamiento que ha recibido durante los años de su carrera.

Otras definición de competencias entregada por los autores Spencer y Spencer está relacionada, con *“un acervo de conocimientos y habilidades; aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada”*³.

Mertens, Consultor Internacional en gestión de productividad y formador en gestión por competencias, en el año 1996 plantea la competencia como la

³ Ibid.

*capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado*⁴. El concepto de competencia hace referencia a la *capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto*.

Mientras que Elliott Jaques plantea la *capacidad para el trabajo o para resolver problemas, como la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados*⁵.

Otra autora que tiene una definición de competencias es Claude Levy-Leboyer, y se refiere a una *serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras lo que hace que sean más efectivos en algunas situaciones*, hace mención que las competencias son un *rasgo de unión entre las características individuales y cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales*⁶.

1.1.1 Clasificación de las competencias

Habiendo presentado distintos conceptos, pero homogéneos, de la definición de competencias, se procederá a clasificar las mismas, presentando diversas formas de enumeración.

⁴ MERTENS, L. (1996). *Competencia laboral:sistemas, surgimiento y modelos*. montevideo: Organización Internacional del Trabajo

⁵ ELLIOT JAQUES, y. k. (1994). *Human Capability*. Falls Church: Cason Hall y Co. Publishers Ltda

⁶ LEVY-LEBOYER, C. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d' organisation.

Las competencias se pueden clasificar en 2 grandes grupos:

1.1.1.1 Competencias de técnicas o de conocimiento

- Contabilidad
- Informática.
- Matemáticas.
- Leyes.

1.1.1.2 Competencias conductuales o habilidades/ capacidades o de gestión

- Relaciones.
- Comunicación.
- Capacidad de redacción y síntesis.
- Trabajo en equipo.

1.1.1.3 Otras clasificaciones

Los autores Spencer y Spencer, entre los tipos de clasificación que mantienen, las subordina a *cinco grandes grupos*⁷:

- **Motivación:** los intereses y gustos que las personas consideran o desean conscientemente, que lo llevan a buscar objetivos, ya sea una persona que se encuentre motivada por tener éxito estará dándose metas constantemente y con ganas de realizar éstos para llegar al final con éxito.

⁷ SPENCER, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*, . Nueva York.

- **Características:** características físicas y respuestas consistentes a diferentes situaciones o diferentes tipos de informaciones, como por ejemplo la velocidad de remate de un jugador de fútbol en el campo de juego, o las respuestas y visualización de juego para eludir rivales.
- **Concepto propio:** se refiere a las actitudes, valores propios, y el concepto de uno mismo. Ejemplos de éstos pueden ser los valores que se tengan respecto a que es una familia o la seguridad para desempeñarse en distintas tareas.
- **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre distintas materias. Ejemplo el conocimiento respecto a las leyes de un determinado país.
- **Habilidad:** la capacidad para desempeñar tareas físicas o mentales. Como ejemplo, la capacidad de un tirador para darle al blanco, o de un escritor para escribir párrafos sin errores de redacción y coherencia.

Estos autores también diferencian las competencias en dos *grandes grupos*⁸:

- **Competencias de punto inicial:** Características básicas que debe poseer el individuo, como la habilidad de leer y escribir, las cuales son necesarias para realizar cualquier empleo de desempeño de nivel mínimo.
- **Competencias diferenciales:** Estos factores distinguen a las personas en niveles superiores, con orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere. Es una competencia diferenciadora.

⁸ Ibid.

1.2 Modelo por competencias

En un artículo de temáticas para los recursos humanos. Gestión por competencias, se plantea la teoría de clasificación de McCauley en el año 1989, que las titula como las competencias universales, refiriéndose a un esquema de dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y gerenciamiento⁹.

El autor las divide en las siguientes materias:

- ***Ser una persona de muchos recursos:*** saber adaptarse a los cambios y situaciones ambiguas, ser capaz de pensar estratégicamente y poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.
- ***Hacer lo que conoce:*** ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.
- ***Aprender rápido:*** dominar rápidamente nuevas tecnologías.
- ***Tener espíritu de decisión:*** actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

⁹ Gramigna,M.R.(2010).*Gestión por Competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas*.[en línea] < <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>> [consulta: 20 de enero 2014]

- **Administrar equipos con eficacia:** saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.
- **Crear un clima propicio para el desarrollo:** ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.
- **Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas:** actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.
- **Estar orientado hacia el trabajo en equipo.**
- **Formar un equipo de talentos:** invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- **Establecer buenas relaciones en la empresa:** saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.
- **Tener sensibilidad:** demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- **Enfrentar los desafíos con tranquilidad:** poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.
- **Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

- **Autoconocerse:** tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en uno mismo.
- **Tener buen relacionamiento:** ser agradable y dar muestras de buen humor.
- **Actuar con flexibilidad:** capacidad para adoptar actitudes opuestas, – ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

1.3 Gestión por competencias

Se utiliza para la gestión de los recursos humanos de las empresas, sin importar la cantidad de recursos disponibles que ésta posea, como los recursos financieros, de trabajo o de capital, o el tamaño de propia empresa. Es indiferente si la compañía es una multinacional, o una pequeña o mediana empresa.

El punto principal de este tipo de modelos es el cambio del paradigma mental y conceptual: *“usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por sus comportamientos”*¹⁰, esto significa cambiar la percepción de los administradores de las compañías en el reclutamiento y selección del personal, así como en la administración de los recursos humanos, ya sea para beneficiar a sus trabajadores, o para liquidar sus contratos.

¹⁰ ALLES, M. (2005). *Desempeño por Competencias Evaluacion de 360*. . Buenos Aires: Ediciones Granica de Chile S.A.Int.

Para la implementación de este proceso, se necesita que la empresa defina la competencia que la diferenciará del resto de las compañías competidoras del mercado en que se desempeña.

Resulta claro para muchos que la ventaja competitiva de las empresas en el mundo actual no reside únicamente en su equipamiento tecnológico y en su grado de inversión y expansión de la compañía, sino que *debe ser generada combinando factores técnicos y organizacionales con la decisiva participación de las habilidades, destrezas y experiencia de los trabajadores*¹¹.

El reconocimiento de las diferentes competencias utilizadas por la compañía, tiene mucha importancia en la implementación de los distintos procesos de gestión de los recursos humanos. Podrá ser de gran ayuda para *capacitar o evaluar al personal*¹², comprendiendo las diferencias entre cada competencia, ya que pueden requerir las elecciones de diferentes caminos o soluciones en la administración del personal.

En el caso de los profesionales, lo que los *diferencia en su desempeño laboral es la motivación*¹³, mucho más que su capacidad intelectual, así como las habilidades interpersonales y comportamientos conductuales.

¹¹ Guillermo Torres, U. M. (2012). Gestión de competencias empresariales. *Tlatemoani* ,pag

¹² Alles, M. (2005). *Op.Cit.*p. 87

¹³ Alles, M. (2005).*Op.Cit.*p. 82

Además la *administración por competencias genera ahorros*¹⁴ para la empresa, ya que es una manera más económica, eficiente y precisa de seleccionar al personal que se integrará a la compañía.

Este sistema prioriza un estilo de gestión, donde lo más importante es el factor humano. En un mundo ideal, todos los niveles de la organización aportan sus mejores cualidades y competencias, aumentando el valor de empresa, con un efecto sinérgico, para alcanzar el éxito.

Para aplicar el sistema de gestión por competencias se empezará definiendo *qué es la misión* de la empresa y *para dónde queremos llegar* con la visión de ésta.

1.4 Definiendo la misión y visión de cada empresa

¿Qué competencia va a elegir la compañía?

Este punto es uno de los más importantes dentro de la aplicación del modelo, porque define parte de la misión de la empresa, lo que corresponde a los valores claves de la inmensa concepción de la compañía.

La elección de la competencia es lo que traerá éxitos a la empresa, ya que si no se logra definir de forma precisa podría acarrear un fracaso inminente, por la falta de identificación y perfiles de los trabajadores, y por la falta de relación ente las metas organizacionales e individuales.

¹⁴ Ibid.

La pregunta es, *¿cómo definirla?* Los administradores deberán escoger la que más le acomode a la empresa y que crean que traerá éxitos a ésta, mediante diversos análisis, estudios e investigaciones. Y desde este punto se elaborarán los distintos sistemas de recursos humanos dentro de la empresa.

Este sistema deberá ser aplicado a todos los subsistemas de recursos humanos, como la selección del personal, entrenamiento e integración de los nuevos trabajadores, evaluación del desempeño, esquema de remuneraciones, para nombrar sólo algunos.

Se ha comprobado que *una correcta implementación traerá resultados satisfactorios en el corto, mediano y largo plazo para las empresas¹⁵*, por las razones que ya han sido mencionadas con anterioridad, en la presente investigación.

Para la aplicación de este modelo, las empresas, como ya ha sido nombrado, deberán tener en cuenta las competencias que necesita para ser exitosa, mediante un adecuado análisis y descripción de cargos, porque es a través de este análisis donde se sustentará el sistema de recursos humanos por competencia.

La aplicación de éste modelo de gestión genera numerosas ventajas para la organización, como la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán

¹⁵ ERNST&YOUNG. *Manual Del Director De Recursos humanos Gestion Por Competencias*. [en línea] <<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>> [consulta:20 de enero 2014]

a la productividad; el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo; la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados; el gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa; el aumento de la productividad y la optimización de los resultados; la concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo¹⁶.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

1.5 Como aplicar la gestión por competencia en los procesos de recursos humanos

Cuando una empresa quiere implementar un sistema de recursos humanos por competencias es fundamental como primer proceso un análisis y descripción de puestos ya que este es el punta pie inicial para aplicar el modelo.

¹⁶ Gramigna, M. R. (2010). *Gestión por Competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas*. [en línea] <Obtenido de <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>> [consulta:20 de enero 2014]

1.5.1 Análisis de cargos

El análisis del cargo, básicamente es un proceso en el cual se recopila y organiza sistemáticamente información que tiene que ver con los distintos puestos, para establecer las exigencias o requisitos que las tareas u funciones imponen al ocupante del cargo¹⁷.

Básicamente se quiere identificar los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el empleado, para desempeñar el cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo. Estos requisitos se pueden plantear en cuatro áreas que son:

1.5.1.1 Requisitos intelectuales

Los *requisitos intelectuales* que se deben poseer para desempeñar el cargo de manera correcta que son:

- Conocimientos básicos
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

¹⁷ CALVO, Alfredo. Capítulo IV Subsistema De Aplicación De Recursos Humanos. 2012. Universidad De Valparaíso

1.5.1.2 Requisitos físicos

Los *requisitos físicos* que se deben tener para poder desenvolverse en el trabajo que son:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad o concentración visual
- Destreza o habilidades
- Constitución física necesaria

1.5.1.3 Responsabilidades

Las responsabilidades que debe tener sobre el material, las herramientas y el equipo que utiliza, el dinero, los títulos, valores o documentos que quedan bajo su cuidado, y si su cargo lo amerita la supervisión del trabajo de subordinados. Las responsabilidades implícitas a un cargo pueden ser:

- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos, valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial
- Supervisión de personal

1.5.1.4 Condiciones del trabajo

Las *condiciones de trabajo* donde se realizara el trabajo se considera los siguientes factores de especificaciones.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos; esto es, definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos¹⁸.

1.5.2 Descripción de cargos

Es básicamente un resumen de toda la información recopilada del proceso de análisis del puesto de trabajo. Está orientada hacia el contenido de un cargo, es un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo enumerando en forma detallada las tareas y cometidos (qué hace el ocupante del cargo), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

- La tarea es un elemento básico del trabajo, un paso lógico y necesario en la realización del cometido de un puesto de trabajo.
- El cometido consiste en una o más tareas que conforman la actividad principal del puesto de trabajo.

¹⁸ PEREDA Santiago, BERRACOLA Francisca. Técnicas De Análisis Y Descripción De Puestos En La Gestión Por Competencias[enlínea]http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf [consulta: 20 de enero 2014]

1.5.3 Evaluación de desempeño

En la gestión de recursos humanos se necesita un mecanismo para la toma de decisiones respecto a la promoción, el despido o el ascenso de los trabajadores por esto es necesario un método objetivo de evaluación, generalmente este puede mostrar un desempeño pasado el cual se evalúa y se obtiene un resultado o también se puede aplicar para saber un resultado futuro.

Este análisis debe basarse en la actuación de las personas en los cargos y según algún parámetro determinados y objetivos para tener información medible y cuantificable y siempre se deben realizar en función de cómo se ha definido el puesto¹⁹.

1.6 Beneficios

Lo primordial de la aplicación del modelo es que traiga un sin número de beneficios a la empresa, uno de ellos, es que ²⁰las competencias de los trabajadores se convierten en una ventaja competitiva, y así poder diferenciarse del resto, teniendo en cuenta que los mercados globalizados actuales exigen estar constantemente actualizándose y mejorando sus procesos, de tal manera de sobrevivir a mercados altamente competitivos, además, hace que las empresas sean más flexibles para afrontar los cambios, ya que permite mejorar la capacidad

¹⁹ ERNST & YOUNG. Manual Del Director De Recursos humanos Gestión Por Competencias[en línea] <<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>> [consulta: 20 de enero 2014]

²⁰ SANTAMARÍA, Gloria. La Gestión por Competencias: Ventaja Competitiva para el Desempeño Organizacional. Universidad Autónoma de Barcelona.p.10

de anticipación y respuesta a las necesidades cambiantes del negocio y el entorno²¹.

En otros ámbitos genera una serie de beneficios:

- 1) Genera un ahorro en el reclutamiento y selección del personal, ya que incrementa la probabilidad de encontrar a la persona adecuada para el cargo, además de contribuir a la sencillez del proceso, por otro lado se tendrá la certeza que es la persona adecuada, por ende se asegurará un gran rendimiento, lo que en definitiva evita iteraciones por un métodos defectuoso²²
- 2) Rentabiliza la inversión en capacitación, porque reconoce resultados en el desempeño del trabajador.
- 3) Aumentar calidad de los procesos y productos para competir en mercados exigentes, ya que el personal que será contratado es el más idóneo para realizar las tareas.
- 4) Incrementa la adaptabilidad de las personas a cambios en los procesos, ya que al seleccionar a un personal que pueda desenvolverse en distintas tareas y que tenga un rápido aprendizaje, le será más fácil adaptarse a los cambios.

²¹ FUERTES ZURITA, D. Antonio. La gestión por competencia en la empresa. Universidad Corporativa de Unión FENOSA[enlínea]<http://www.magmastore.com/consejo/ficheros/documentos/1252058322.66_titulo5468_8.pdf> [consulta:20 de enero 2014]

²² REYES, Mauricio. La Experiencia Chilena En La Gestión Por Competencias. Encuentro Internacional sobre Modelos de Gestión Humana por Competencias. Bogotá D.C., Agosto12 y 13 de 2009

- 5) Por otro lado, se puede decir que, el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano, ya que cuanto mejor integrado éste, más se aprovecharan las cualidades de cada integrante, más fuerte será la empresa, además, cabe destacar que una buena aplicación traerá una mejora y simplificación de la gestión integrada de recursos humanos, de la generación de los procesos de mejora continua en la calidad, y a la asignación de recursos humanos, también a la vinculación de los directivos en la gestión de los recursos humanos ya que para implementarla se necesitara de toda la pirámide organizacional²³.
- 6) Además, este modelo permite a los trabajadores alinearlos con los objetivos empresariales para generar una mayor performance.

1.6.1 La gestión por competencia en Chile

Respecto a este tema el estado de Chile a través de sus poderes ha visto con buenos ojos las competencias laborales y cree que son fundamentales para el crecimiento del país y su productividad, es así como se crea a través de una ley, y en el artículo uno dice: Créase el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, en adelante "El Sistema", que tiene por objeto el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal de conformidad a las disposiciones de la ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza; así

²³ ERNST & YOUNG.Op.Cit.

como favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo de las personas, su reconocimiento y valorización.

Las personas podrán, voluntariamente, solicitar la certificación de sus competencias laborales según el Sistema que establece esta ley, y sin que ésta constituya obligación o requisito para desempeñar una determinada actividad económica u ocupacional, sin perjuicio de las normas específicas que las regulan, en especial las establecidas en leyes o reglamentos que exijan autorización o habilitación para el ejercicio de una determinada actividad u ocupación. La certificación será otorgada mediante entidades acreditadas a través de un marco metodológico común aceptado por los distintos sectores productivos²⁴.

En tanto, en el mes de enero del 2010 se realizó el lanzamiento oficial de ChileValora, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, encargada de implementar las acciones reguladas en la Ley 20.267. La implantación de éste busca traer beneficios tanto para las personas, como para las empresas y el país²⁵:

1.6.1.1 En cuanto el beneficio para las personas

Favorecer la empleabilidad y la valoración de las especialidades en el mercado, planificar trayectorias de desarrollo personal y laboral, itinerarios formativos y/o

²⁴ CREA EL SISTEMA NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y PERFECCIONA EL ESTATUTO DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO. Ley 20267 [en línea] <<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=272829>> [consulta: 20 de enero 2014]

²⁵ CER. Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. [en línea] <<http://cer.gob.cl/capital-humano/inicio/sistema-nacional-de-certificacion-de-competencias-laborales/>> [consulta: 20 de enero 2014].

pasarelas entre el mundo del trabajo y el mundo educativo, Motivar la superación personal.

1.6.1.2 Para las empresas

Generar ahorro en reclutamiento y selección de personal, rentabilizar la inversión en capacitación porque reconoce resultados en el desempeño del trabajador, Incorporar a sus trabajadores en procesos de certificación de calidad de la empresa, aumentar calidad de sus procesos y productos para competir en mercados exigentes, incrementar la adaptabilidad de las personas a cambios en los procesos.

1.6.1.3 Para el país

Concertar y coordinar la educación técnica (media, superior) con la capacitación y con las necesidades tanto de los mercados laborales como de las regiones en cuanto a su desarrollo.

Transparentar el proceso, al ser generados registros nacionales y públicos de centros de evaluación y certificación, de unidades de competencia laboral, hacer más efectivo el encuentro entre la oferta y la demanda de trabajo (o empleo).

El Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales busca definir los perfiles ocupacionales y las competencias laborales necesarias en las industrias, a partir de los cuales se pueden determinar las necesidades de formación del capital humano requeridas.

1.6.2 Datos de ChileValora

1.6.2.1 Personas certificadas por año

Respecto a las personas certificadas por este sistema existen registros que hasta el año 2010 se han certificado un total de 35.080 personas. Entre los años 2002 y el 2008 se certificó cerca de 20 mil personas. Los años 2009 y 2010 se certificaron aprox. 15 mil personas.

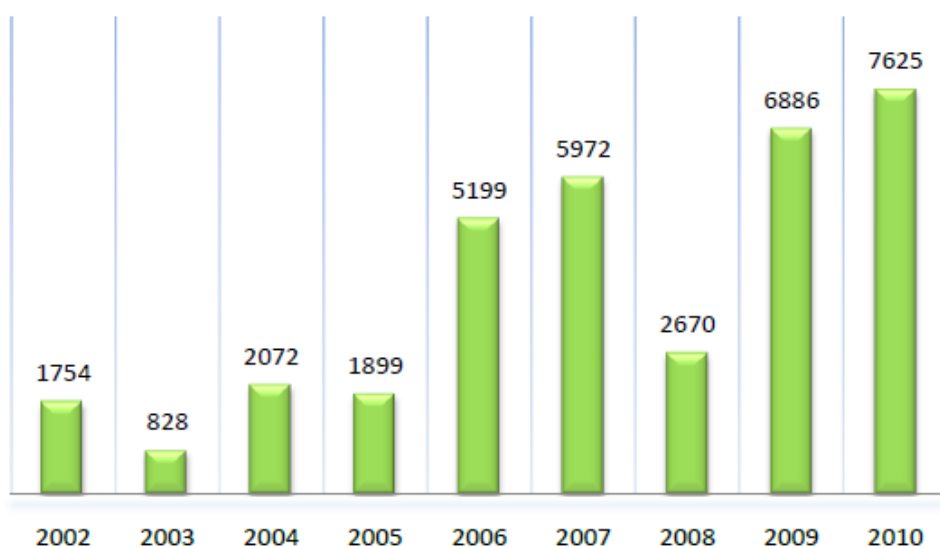


Gráfico 1.1: Personas certificadas por año

Fuente: CHILEVALORA. Cifras Personas Certificadas.[en línea] <

http://www.chilevalora.cl/images/stories/pdfs_docs/estadisticas/personas%20certificadas_chilevalora.pdf> [consulta: 20 de enero 2014]

1.1.1.1. Personas certificadas por sector

Al año 2010 se han certificado 35.080 en 14 sectores productivos. Al revisar el siguiente gráfico podemos apreciar que el sector Agrícola agrupa la mayor

cantidad de personas certificadas con un 32% del total; a continuación siguen los sectores de Turismo y Logística, con un 15% y 14% respectivamente, y en la parte más baja con 1 % el sector Pesquero y Empresas de Menor Tamaño.

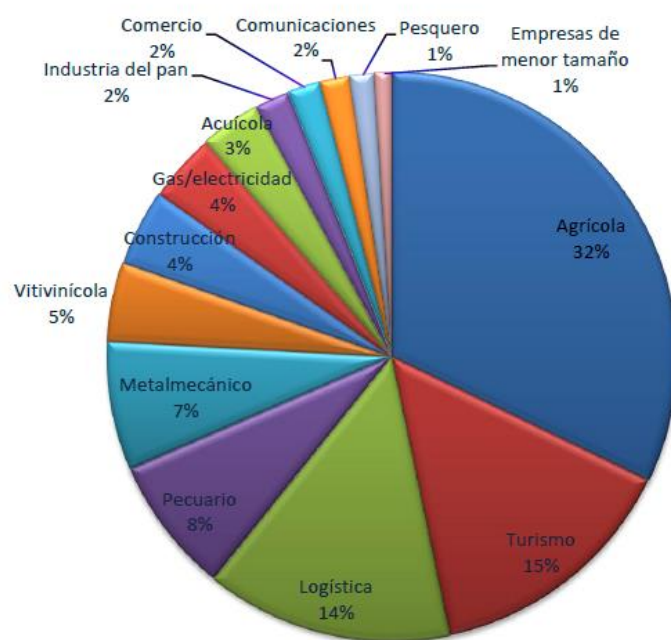


Gráfico 1.2: Personas certificadas por sector

Fuente: CHILEVALORA. Cifras Personas Certificadas.[en línea] <

http://www.chilevalora.cl/images/stories/pdfs_docs/estadisticas/personas%20certificadas_chilevalor a.pdf> [consulta: 20 de enero 2014]

CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se dará a conocer el mercado donde se desenvuelve la empresa, y una presentación de la misma para contextualizar el tema.

2.1 Contextualización de la industria

Chile es un país conocido en todo el mundo primordialmente por su gran riqueza en minerales, y su gran industria minera ya que posee grandes yacimientos y depósitos metalíferos, que son principalmente de cobre, oro, plata, hierro, plomo, zinc y manganeso, estos recursos por lo general se encuentran en mayor abundancia en la zona norte y centro del país, predominantemente al Norte de los 31° Sur, y su distribución geográfica conforma provincias metalogenéticas o franjas de orientación norte-sur, que se caracterizan por la presencia de uno o más tipos de yacimientos, siendo de gran importancia los yacimientos tipo pórfido cuprífero²⁶.

Algunas explotaciones mineras son: Cerro Colorado, Collahuasi, Quebrada Blanca, Lomas Bayas, Escondida, Zaldívar, El Abra, Santa Barbará, Yolanda, Manto Verde, Refugio, Los Pelambres, Los Bronces, El Soldado, Chagres. ²⁷Se estima que en Chile en los próximos ocho años haya inversiones mineras por US\$

²⁶ SERNAGEOMIN. Servicio Nacional De Geología y Minería. [en línea] <<http://www.sernageomin.cl/recursosminerales.php>> [consulta:20 enero 2014]

²⁷ REUTERS. Emol [en línea] < <http://www.emol.com/noticias/economia/2013/08/05/612927/gobierno-preve-inversiones-mineras-por-us-112000-millones-en-los-proximos-ocho-anos.html>> [consulta:20 de enero 2014]

112.000 millones, debido a este motivo es muy atractivo prestar servicios al sector minero.

2.2 Presentación de la empresa

A continuación se contextualizara la empresa y se entregará una síntesis de lo más relevante de ésta, para entender de mejor forma el porqué de la aplicación del modelo.

Razón social	Aceros Patricio Rozas Gallardo E.I.R.L
Nombre de fantasía	Ingeniería Industrial SoldesP
Representante legal	Patricio Rozas Gallardo
Dirección	Camilo Henríquez N° 79 Artificio Calera
E-mail	ventas@soldesp.cl
Fono	56-33-222877
Fax	56-33-226855
Web	www.soldesp.cl

Tabla 2.1: Datos de la empresa SoldesP

Fuente: www.soldesp.cl

La empresa Aceros Patricio Rozas Gallardo E.I.R.L, por su nivel de ventas anuales, las cuales superaron las ²⁸217.866 UF en el año 2012. Y como describe

²⁸ SII, Servicio De Impuestos Internos 31 de agosto 2013, [en línea] <http://www.sii.cl/pagina/valores/uf/uf2013.htm>. [consultado]. \$23.038,71

la ley 20.416²⁹ en su Art. Segundo, SOLDESP entra en la clasificación de “gran empresa”.

2.3 Propietario de la organización

El dueño de SOLDESP es el Sr. Patricio Rozas Gallardo, quien ostenta el cargo de Gerente General.

2.4 Productos y servicios ofertados por SOLDESP

- **Reparación, Mantenión y Armado de Equipos Mineros:** En esta área se presenta personal calificado para realizar mantenciones y reparaciones en plantas en las industrias Alimenticias, Energéticas y Faenas Mineras en general. SOLDESP ha realizado diferentes reparaciones y mantenciones a equipos mineros, tanto en terreno como en taller, con altos niveles de calidad.
- **Levantamientos y Desarrollos en Terreno:** SoldesP, posee un equipo multidisciplinario en terreno, que podrá evaluar sus proyectos ya que poseen grandes Proyectistas, Dibujantes e Ingenieros Calculista.
- **Mantenión Industrial:** La empresa posee una gran experiencia en los servicios de mantención industrial, de la minería.
- **Montaje Industrial:** La empresa realiza un gran trabajo en montaje, para esto se cuenta con personal altamente calificado, con vasta experiencia y

²⁹ LEY NÚM. 20.416, Artículo Segundo. Ley Chile [en línea]
<<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010668>> [consulta:20 de enero 2014]

con equipos de alta tecnología para desarrollar montajes de infraestructura de gran complejidad y tecnificadas, que incluyen piezas fabricadas por la empresa SOLDESP para entregar un servicio completo.

- **Servicio de soldadura:** La empresa posee personal calificado y con la experiencia necesaria para realizar soldaduras especiales en Titanio, Bronce. Aluminio, Acero Inoxidable, Acero carbono y Aleaciones.

2.5 Reseña histórica

SoldesP fue fundada por Patricio Rozas Gallardo en el año 1998, con la idea de prestar servicios de soldaduras especiales a empresas de la zona centro de país. En el año 1984, Patricio Rozas comenzó a indagar en el rubro de la soldadura como trabajador a trato (sin contrato) en empresas relacionadas, principalmente de la Quinta Región. En el año 1989, Don Patricio decide buscar nuevos horizontes en la zona norte de Chile, donde buscaba desempeñarse en la misma profesión de soldador calificado.

En el año 1992, Patricio Rozas comienza a realizar trabajos con contratistas de gasoducto y oleoducto, generando redes desde Argentina hasta Chile por la zona norte y desde este mismo país hacia la zona centro.

En 1996 por necesidades de generar mayores recursos para él y su familia y también en un afán de estar más cerca de ella, Don Patricio Rozas comenzó a realizar trabajos a pedido a empresas de la zona centro, para esto se estableció nuevamente en la Quinta Región, Valparaíso, en la comuna de La Calera.

Estos trabajos, se respaldaban con facturas y boletas de terceros, otras, se realizaban simplemente con trato de palabra.

Ya con dos años, establecido en La Calera y con un capital de \$50.000.000 en efectivo, en el año 1998, se crea legalmente bajo el giro de fabricación de productos metálicos y parte como una pequeña organización con sólo cinco personas, en donde el mismo dueño calificaba las obras en base a los procedimientos establecidos por los clientes.

Este mismo año y haciendo uso de su capital, se compra la primera camioneta y herramientas de trabajo para dar el vamos a la formación de esta naciente empresa. El entusiasmo duró un año, un mal negocio provocó que Don Patricio perdiera todo su capital y lo ganado durante el tiempo que trabajo éste. Para así volver a convertirse en empleado en el año 2000.

En el año 2001 retoma la actividad de su empresa creada en 1998, impulsado por la creciente demanda de trabajo orientada al rubro. Este mismo año se realiza un cambio de giro y este pasa a ser, fabricación y montaje de productos metálicos.

Aventurando y entusiasmado con su emprendimiento, Don Patricio Rozas comienza arrendando un galpón en la comuna de La Calera, Quinta Región, para así instalarse y trabajar con sus primeros cinco trabajadores. Para definitivamente instalarse en Artificio, La Calera, comprando el terreno y construyendo su primera maestranza.

Luego de esto Don Patricio Rozas, comienza a hacerse de nuevos clientes, lo que genera que en el año 2010 se cree una nueva maestranza (operacional), ubicada en La Peña, comuna de Nogales. Esto es generado por la alta demanda en el rubro del servicio que ofrece SoldesP.

En noviembre del 2012, la empresa comienza a planificar y levantar información de sus procesos para una futura Certificación ISO bajo las normas 9001, 14000, en el año 2013. Además se crea el departamento de Sistema de Calidad Integrado.

En la actualidad se cuenta con 315 colaboradores, los cuales se desempeñan en el área de procesos, y otros 22 que trabajan en el área administrativa de la organización.

2.6 Declaración de Visión de la empresa

“Liderar y ser reconocidos en el mercado de los servicios a la industria de la metalurgia y metalmecánica, como la empresa más eficiente y confiable en servicios industriales de fabricación, reparación, mantenimiento y montajes”³⁰.

2.7 Declaración de Misión de la empresa

“Somos una empresa dedicada a realizar servicios de fabricación, reparación, mantenimiento y montajes. Ofrecemos un servicio de calidad, resguardando la

³⁰ SOLDESP.

seguridad de nuestros trabajadores y la sustentabilidad del medio que nos rodea³¹”

2.8 Valores de la organización

- **Seguridad:** El respeto a la vida y la dignidad de las personas, sustentada en la evaluación continua del control de los riesgos, cumplimiento de normas y procedimientos³².
- **Responsabilidad y el compromiso:** Trabajar en SoldesP conlleva una enorme responsabilidad y compromiso.
- **Desarrollo sustentable:** Todo el personal está comprometido con la sustentabilidad ambiental y responsabilidad social de nuestros proyectos.
- **Orientación al cliente:** Establecemos con nuestros clientes internos y externos relaciones mutuamente beneficiosas basadas en lazos de equidad, credibilidad y confianza, por la calidad de nuestros productos y servicios; la oportunidad de nuestras entregas, la forma en que respondemos a sus necesidades y el respeto³³.

2.9 Políticas SIG (Sist. Integrado de Gestión)

Nuestro compromiso con el Medioambiente, Seguridad & Salud Ocupacional son esenciales en el largo plazo para nuestro éxito sostenido y el de nuestros clientes, asimismo para el desarrollo de los servicios de mantención en faenas mineras.

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

La gestión eficiente y eficaz de los aspectos de Medioambiente y Seguridad & salud ocupacional, conforman el Sistema Integrado de Gestión (SIG), cuya implementación está basada en la gestión de los procesos que sustentan los negocios en que participamos.

Su mejora continua es parte de nuestro compromiso integral, lo cual fortalece las relaciones entre empleados, accionistas, clientes, autoridades, proveedores, comunidad y el medio ambiente.

2.10 Política de Calidad de SoldesP

Nuestros gerentes, administradores, supervisores y todo el personal asumimos los siguientes compromisos:

- Lograr desarrollar una capacidad de gestión que permita alcanzar el éxito sostenido y así mantener al menos la calidad de nuestros objetivos de servicios de ingeniería industrial en el complejo, exigente y permanente cambio del entorno.
- Mejorar continuamente la satisfacción de nuestros clientes cumpliendo con los requisitos como estándares contractuales establecidos en los documentos contractuales, los establecidos en la legislación vigente y los establecidos en nuestro propio Sistema de Gestión de Calidad.
- Mantener una comunicación efectiva con nuestros clientes externos, internos y otras partes interesadas de nuestra compañía.

- Desarrollar un liderazgo que permita aumentar la motivación, compromiso y participación del personal en sus logros y su generación de ideas para alcanzar una operación, eficiente, eficaz y el mejoramiento continuo.
- Lograr un desarrollo y excelencia organizacional de la empresa a través del mejoramiento continuo y la Innovación + Desarrollo (I+D) aplicada a procesos y estratégicos de la organización.

2.11 Política Medio Ambiental de SoldesP

Nuestros gerentes, administradores, supervisores y todo el personal asumimos los siguientes compromisos:

- Cumplir con la normativa legal vigente como los requisitos y estándares ambientales establecidos por nuestros clientes y otros compromisos voluntarios suscritos por nuestra organización.
- Entregar a los trabajadores las competencias requeridas para el cuidado del medio ambiente como parte del desarrollo de una cultura de protección Medio Ambiental.
- Mejorar continuamente los procesos con el propósito de optimizar el uso de recursos naturales, tanto renovables como no renovables, identificando los aspectos ambientales, valorizando los impactos ambientales, controlando y auditando la efectividad de los controles operacionales establecidos para aquellos que resulten significativos.

- Minimizar la contaminación de los suelos, aire y agua a través de una gestión eficiente de nuestros residuos y control de nuestras emisiones.
- Respetar la cultura y las tradiciones de las personas.

2.12 Política de Seguridad y Salud Ocupacional

Nuestros gerentes, administradores, supervisores y todo el personal asumimos los siguientes compromisos:

- Implantar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional que asegure que todos los trabajadores regresan a sus hogares libres de accidentes y enfermedades profesionales.
- Cumplir la legislación vigente, los códigos de prácticas y estándares que la empresa suscriba con sus clientes.
- Mejorar continuamente las competencias de liderazgo visible y sentido en toda la línea de mando, como la participación activa de los trabajadores en la prevención de riesgos promoviendo el compromiso de las personas hacia la adopción permanente de conductas responsables y seguras. Gestionar nuestros procesos asignando los recursos adecuados, la provisión de capacitación, y procesos de auditorías que verifiquen el resguardo de la salud ocupacional de los trabajadores y de los recursos materiales.

- Mantener una comunicación abierta y permanente con todas las partes interesadas en nuestra gestión y desempeño respecto al control de los peligros de nuestras actividades.

2.13 Organigrama de la empresa

A continuación se darán los nombres de la planta alta de la empresa y el organigrama completo (ver anexos) de esta:

Planta Gerencial:	
-	Gerente General
	Sr. Patricio Rozas Gallardo
-	Gerente Comercial
	Sr. Rodrigo Saavedra
-	Gerente de Administración y Finanzas
	Sr. Esteban Gómez
-	Gerente Técnico de Minas
	Sr. Carlos Arias.
Jefes Departamentales:	
-	Jefe de Recursos Humanos
	Sr. Francisco Javier Álamos Cataldo
-	Jefe de Remuneraciones

	Sr. Yerko Opazo
-	Jefe de Contabilidad
	Sr. Luis Fernando Maldonado
-	Jefe de Sistema de Calidad Integrado
	Sra. Carolina Leiva Vignolo
-	Jefe de Transportes y Operaciones
	Sr. Marcelo Álvarez

Tabla 2.2: Planta directiva de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA EN SOLDESP

En el presente capítulo se detalla la aplicación de la metodología del modelo de gestión por competencia, en las distintas fases de aplicación de éste y la representación gráfica de las competencias de los trabajadores de la empresa respecto al modelo requerido por la empresa.

3.1 Identificación y descripción de los pasos a seguir en el modelo a aplicar

Se lleva a cabo una reunión con el Jefe de Departamentos de Recurso Humanos, en la cual se expone la idea general de qué es la gestión por competencias y los pasos a seguir para la aplicación de ésta, y se acuerda la puesta en marcha de un plan piloto en el departamento de RRHH de SoldesP, para una posible aplicación en el largo plazo en todos los departamentos de la empresa.

3.1.1 Departamento de Recursos Humanos

El departamento está conformado por cinco personas que gestionan los recursos humanos de SoldesP, que están distribuidos de la siguiente forma en el organigrama de la sesión.

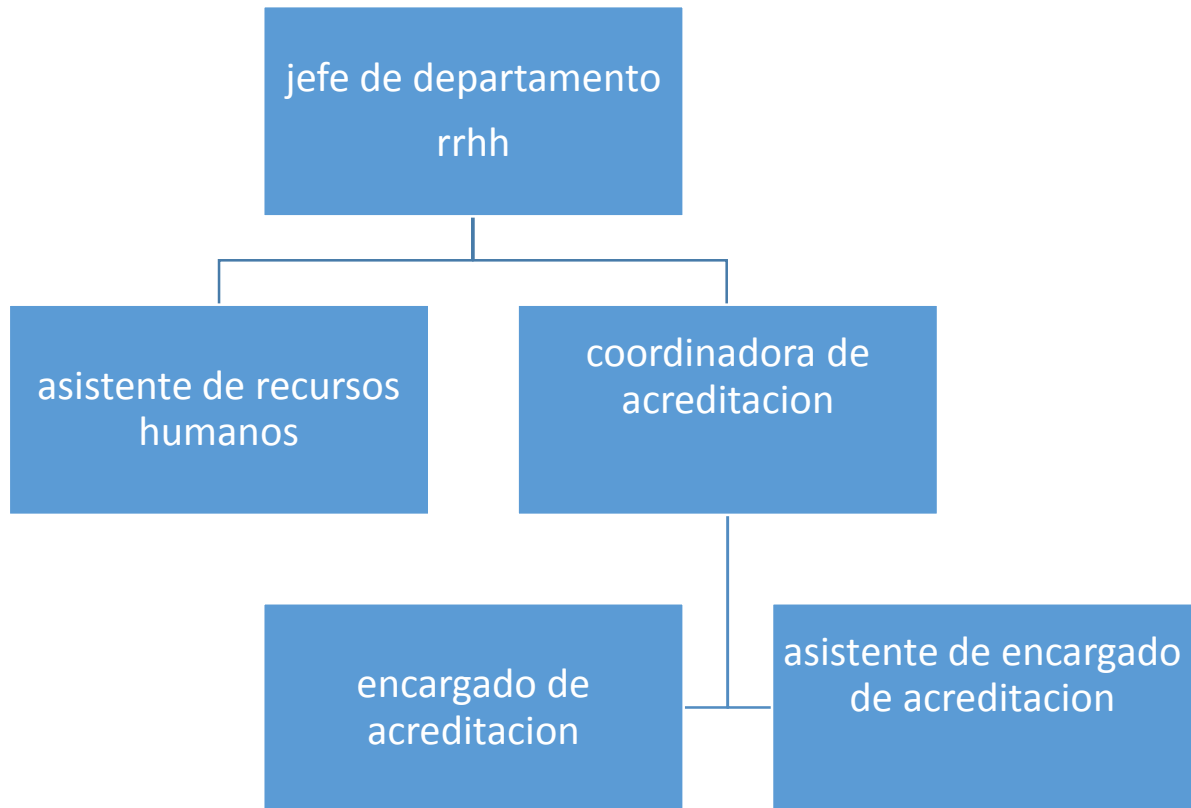


Figura 3.1: Organigrama del depto. RR.HH.

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Elección de las competencias de la empresa

La visión, misión y valores de la empresa ya se encuentran establecidos, es por este motivo que se analizó con qué competencias se podrían alcanzar las metas previstas, de las cuales, se eligieron las siguientes:

- Liderazgo
- Orientación a los resultados

- Calidad
- Sustentabilidad ambiental
- Ética
- Confianza
- Orientación al cliente
- Innovación
- Compromiso
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Comunicación
- Auto cuidado- seguridad
- Iniciativa

De las cuales solo se elegirán 5 como prueba del modelo, para reducir los tiempos y no afectar en la productividad de la empresa, el Jefe de Recursos Humanos seleccionó las cinco más importantes para el departamento y la empresa, las cuales son:

- Iniciativa
- Adaptabilidad
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Conocimiento de la industria y mercado.

Se decide que las primeras cuatro competencias serán de carácter general en todos los evaluados, mientras que la quinta será evaluada solo al Jefe de Departamento, ya que es una competencia que la alta directiva quiere manejar a cabalidad.

3.1.3 Definición de las competencias

Para el plan piloto, se decidió que las definiciones que se usaran para aplicar el modelo de gestión por competencias serían las definidas en el diccionario de competencias de Martha Alles, ya que engloban el perfil requerido por la empresa.

Las cuales se definen como:

- **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 de revisión crítica”³⁴.

- **Modalidad de contacto**

³⁴ Alles, M. (2005).Gestión por Competencias el Diccionario. 132. Buenos Aires: Ediciones Granica de Chile S.A

“Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Es un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posee”³⁵.

- **Trabajo en equipo**

“Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo”³⁶.

- **Iniciativa**

“Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje”³⁷.

- **Conocimiento de la industria y el mercado**

“Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización”³⁸.

³⁵ Ibid.p.141

³⁶ Ibid.p.154

³⁷ Ibid.p.156

³⁸ Ibid.p.161

3.2 Aplicación del modelo en cada proceso de recursos humanos

Para poder tener éxito en la aplicación del modelo de gestión por competencias se necesita aplicar en todos los procesos de recursos humanos.

3.2.1 Análisis y descripción de puestos

El diseño de la descripción y el análisis de cargos son los pilares fundamentales de la aplicación de cualquier modelo de recursos humanos, ya que de ellos se estructuran todos los procesos y sin estos no se podría implementar³⁹.

En el caso de SoldesP, hace poco se reestructuró estos conceptos debido a que se aplicó los estándares de la norma ISO 9001 y 14000, la cual sigue en proceso de acreditación, pero sentó una gran base para la aplicación de otros modelos, solo se realizó, la propuesta de agregar las competencias a los cargos(ver anexos3).

3.2.2 Selección de personal.

Respecto a este punto la empresa debe tener las puertas abiertas para recibir currículum, en cualquier momento, estar conectado a todas las páginas de empleo, buscar talentos jóvenes en los colegios de formación técnica, universidades, institutos de formación técnica, para tener un mayor universo para elegir los mejores.

³⁹ Calvo Alfredo. Capítulo IV Subsistema De Aplicación De Recursos Humanos. 2012. Universidad De Valparaíso

3.2.3 Planes de sucesión

La empresa al tener los resultados de las competencias, debe generar planes de carrera para aprovecharlos en un futuro próximo cuando se necesite llenar un cargo superior.

3.2.4 Elección del nivel de las competencias

Para poder tener un margen de comparación de los niveles personales de cada individuo respecto a lo requerido por la empresa se debe tener un parámetro para contrastarlos, en el presente modelo se presenta la escala de niveles de las competencias.

Escala niveles de competencia			
A	100%	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en el área de la competencia.
B	75%	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia excede las expectativas.
C	50%	Competente	Capacitado, cumple las expectativas.
D	25%	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente.

Tabla 3.1: Niveles de competencia

Fuente: Alles, Martha. Desempeño por competencias, Buenos Aires, Granica, 2005.

Se analizó con el Jefe de Departamento cada uno de los niveles de las competencias para elegir el más indicado para cada puesto de trabajo y respecto de lo que aspira la empresa en el presente y futuro de ésta, se dictaminó que para la alta directiva de la empresa fuera la letra B (altamente competente) y los cargos que tengan subordinados a cargo, mientras que los niveles más bajos y que no tienen personas a cargo, con la letra C (competente), quedando de la siguiente forma.

Cargo	Nivel
Jefe de Departamento RR.HH.	B
Asistente de RR.HH.	C
Coordinadora de acreditación	B
Encargado de acreditación	C
Asistente de encargado de acreditación	C

Tabla 3.2: Nivel de competencia elegido por la empresa

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Elección de metodología de medición de las competencias

Para realizar la medición de éstas se escogió el método de evaluación de 360°, que es un modelo que permite que el empleado sea evaluado tanto por sus pares, su jefe y sus subordinados, como también los clientes o proveedores de la empresa. Pero en este caso, se hará siguiendo las restricciones del caso como se muestra a continuación debido a que no se tuvo acceso a los clientes y proveedores de la empresa, mientras más evaluadores mayor será la fiabilidad de

la evaluación, ya que será más disperso , teniendo más probabilidades de obtener un resultado más preciso ⁴⁰.

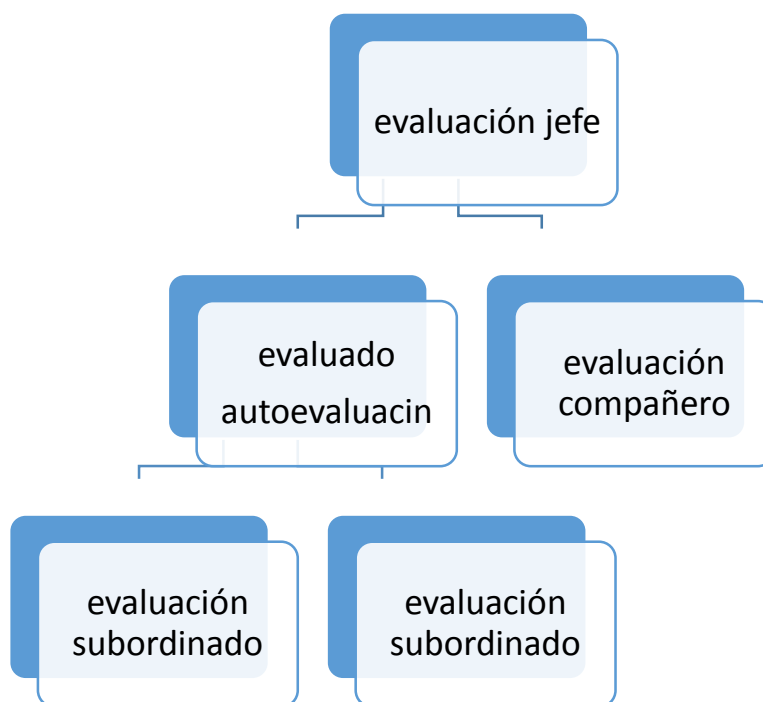


Figura 3.2: Evaluadores
Fuente: Elaboración propia.

3.3 Aplicación del modelo de evaluación

3.3.1 Diseño de la herramienta

Para realizar esta evaluación de las competencias por el modelo 360°, se necesitará la realización de una encuesta que por cada ítem tendrá cinco preguntas, donde se medirá el nivel de estas (ver anexos 2).

⁴⁰ Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias Evaluación de 360. Buenos Aires: Ediciones Granica de Chile S.A. p145

3.3.2 Modelo de encuesta

Para poder realizar la medición se utilizara el método de corrección descendente el cual toma el nivel de la competencia que se vio anteriormente, que son los que se muestran a continuación.

Grados	
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
No desarrollada	0%

Tabla 3.3: Grados de las competencias

Fuente: Elaboración propia

Y se multiplican por la frecuencia de éstas.

Frecuencia	
Siempre	100%
Frecuentemente	75%
La mitad del tiempo	50%
Ocasional	25%

Tabla 3.4: Frecuencia de la conducta

Fuente: Elaboración propia

Este método lo que busca es hacer más precisa la evaluación ya que no solo el evaluador tiene que elegir la apertura en grados que estima más precisa para el evaluado además de la frecuencia que presenta la conducta⁴¹.

Ejemplo:

Grado de la Competencia Observada	%	Frecuencia	%	Resultado 100x0,75	Grado Ponderado
A	100	Frecuente	75	75	B

Tabla 3.5: Ejemplo de cálculo de las competencias

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que el grado de la competencia se ve disminuido ya que la conducta no se presenta siempre arrojando un resultado más preciso para el análisis.

Se entrega la encuesta elaborada y se realiza una pequeña charla al personal donde se explica el modelo de gestión por competencia, lo que se quiere medir y la explicación de que lo que busca el método, las definiciones de las competencias elegidas se precisa que es una herramienta de desarrollo personal como para la empresa como un crecimiento personal y que el resultado no influirá en ninguna

⁴¹ ALLES, M. (2005). Desempeño por Competencias Evaluación de 360. p.123. Buenos Aires: Ediciones Granica de Chile S.A

medida en la remuneración de ellos o será alguna variable de despido, ya que solo se quiere saber en qué grado se encuentran y si es que no cumplen el requerido se realizaran capacitaciones para alcanzar el nivel esperado.

3.4 Resultados de la encuesta

Se decide que solo se darán los valores ponderados de la suma de todas las encuestas para cada individuo y que no se anexará en alguna parte del estudio la encuesta ya que se busca salvaguardar tanto el anonimato de los evaluadores como también que sean utilizados incorrectamente, es por esto que es una exigencia de la empresa para la realización del estudio (anexo2).

3.4.1 Análisis de los resultados

El siguiente es el gráfico que representa los resultados obtenidos por el Jefe del depto. De RR.HH.

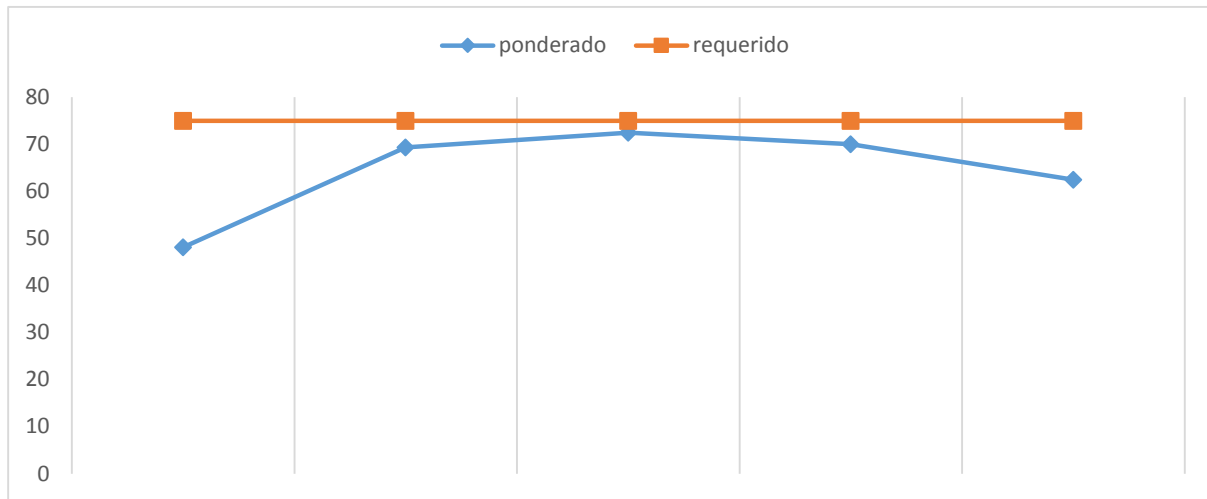


Gráfico 3.1: Puntajes de competencias del Jefe depto. RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

	Iniciativa	Adaptabilidad	Comunicación	Trabajo en Equipo	Conocimiento de la industria y mercado
Puntaje ponderado	48,125	69,375	72,5	70	62,5
Requerido	75	75	75	75	75

Tabla 3.6: Puntaje de competencias obtenidas por el Jefe del depto. De RR.HH.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3.1 se observa que cumple con tres niveles de competencias respecto a lo requerido por la organización , mientras el factor de iniciativa se encuentra más bajo de lo esperado, hay que trabajar más la competencia en el área de introducir cambios en el área de trabajo. En relación de la industria y mercado existe una pequeña brecha para llegar al nivel requerido, hay que mejorar la habilidad para estructurar decisiones estratégicas y finalizarlas.

El siguiente gráfico muestra los puntajes de las competencias Asistente de Recursos Humanos

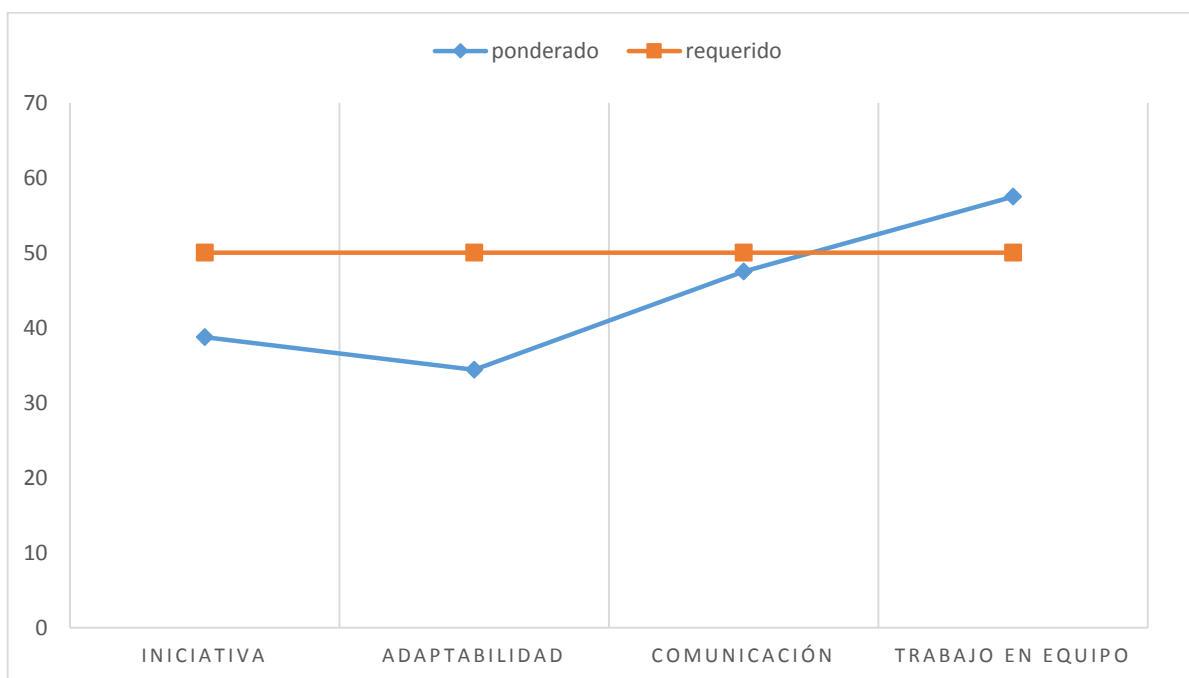


Gráfico 3.2: Puntaje de las competencias Asistente de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia

	Iniciativa	Adaptabilidad	Comunicación	Trabajo en Equipo
Promedio Ponderado	38,75	34,375	47,5	57,5
Requerido	50	50	50	50

Tabla 3.7: Puntaje de las competencias Asistente de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

En relación al puntaje requerido, cumple perfectamente en la competencia de comunicación y trabajo en equipo, pero respecto al factor iniciativa necesita una pequeña mejora ya que puede trabajar sin tanta supervisión, pero todavía no es totalmente independiente respecto a lo requerido, mientras que en competencia de adaptabilidad, se encuentra en el factor mínimo hay que trabajar en la forma de instrumentar cambios para mejorar la competencia.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por la Coordinadora de Acreditación.

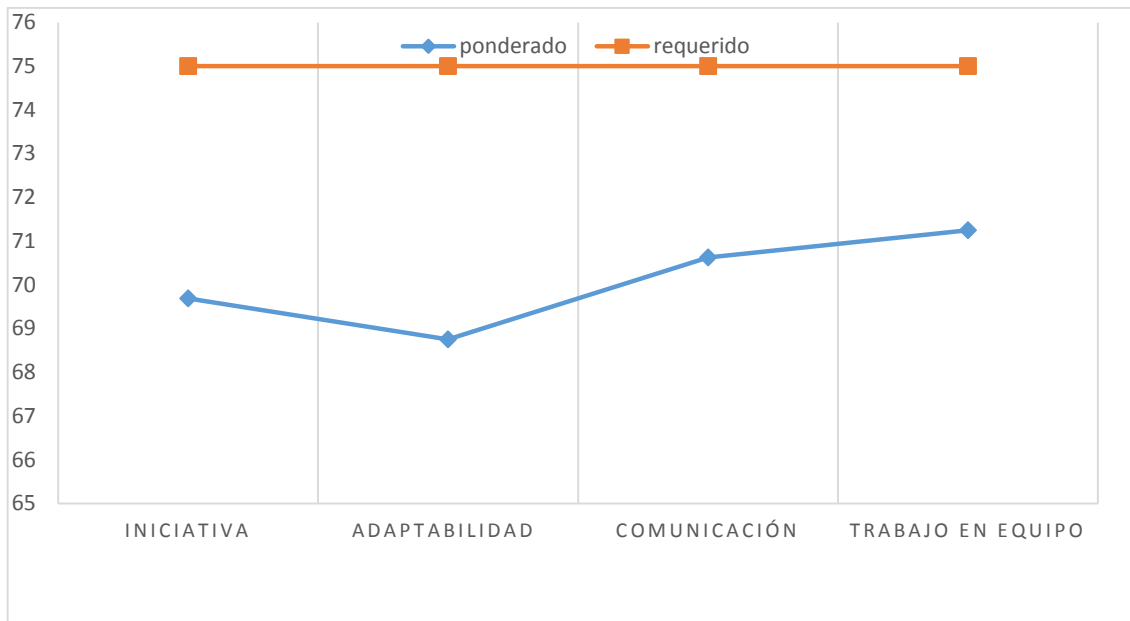


Gráfico 3.3: Puntaje de las competencias Coordinadora de acreditación.

Fuente: Elaboración propia.

	Iniciativa	Adaptabilidad	Comunicación	Trabajo en Equipo
Promedio Ponderado	69,6875	68,75	70,625	71,25
Requerido	75	75	75	75

Tabla 3.8: Puntaje de las competencias Coordinadora de acreditación.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo pedido por el cargo respecto a las competencias requeridas cumple con todas las exigencias, ya que se puede adaptar a diversas situaciones, junto con su equipo de trabajo, presenta gran fluidez en la expresión de sus ideas y escucha y toma las opiniones de su grupo, introduce cambios en su área de

trabajo, promueve el trabajo en equipo, lo entiende y crea un buen clima de trabajo en estos.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por el Encargado de Acreditación

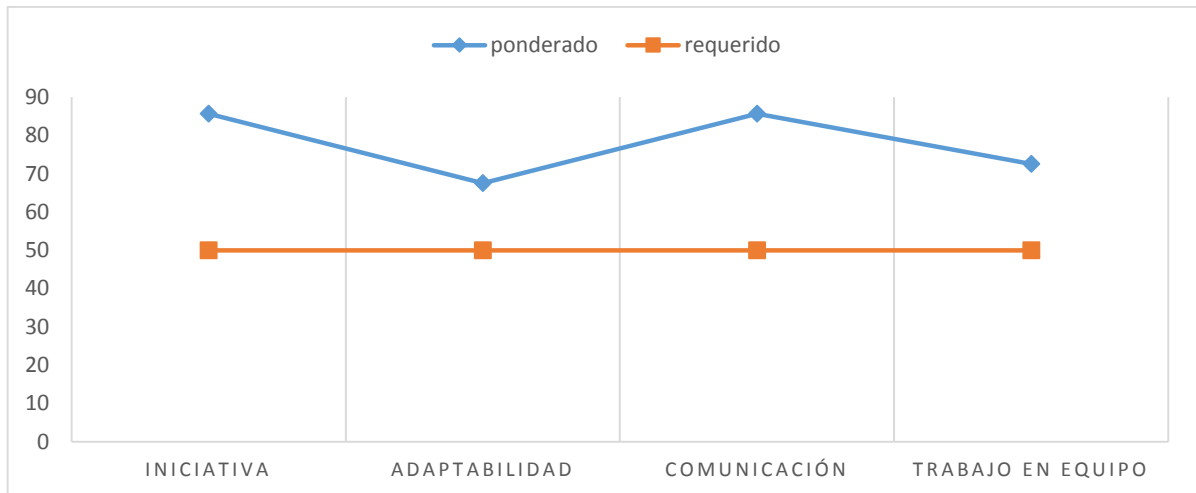


Gráfico 3.4: Puntaje de las competencias Encargado de acreditación.

Fuente: Elaboración propia.

	Iniciativa	Adaptabilidad	Comunicación	Trabajo en Equipo
Promedio	85,625	67,5	85,625	72,5
Requerido	50	50	50	50

Tabla 3.9: Puntaje de las competencias Encargado de acreditación.

Fuente: Elaboración propia.

Cumple cabalmente en lo requerido por el puesto saltándose al grado de la competencia B, ya que puede introducir cambios en la forma de realizar las tareas, puede adaptarse a los cambios de una forma precisa, escucha a los demás y presenta gran fluidez a la hora de expresar sus ideas.

Resultados del asistente de encargado de acreditación.

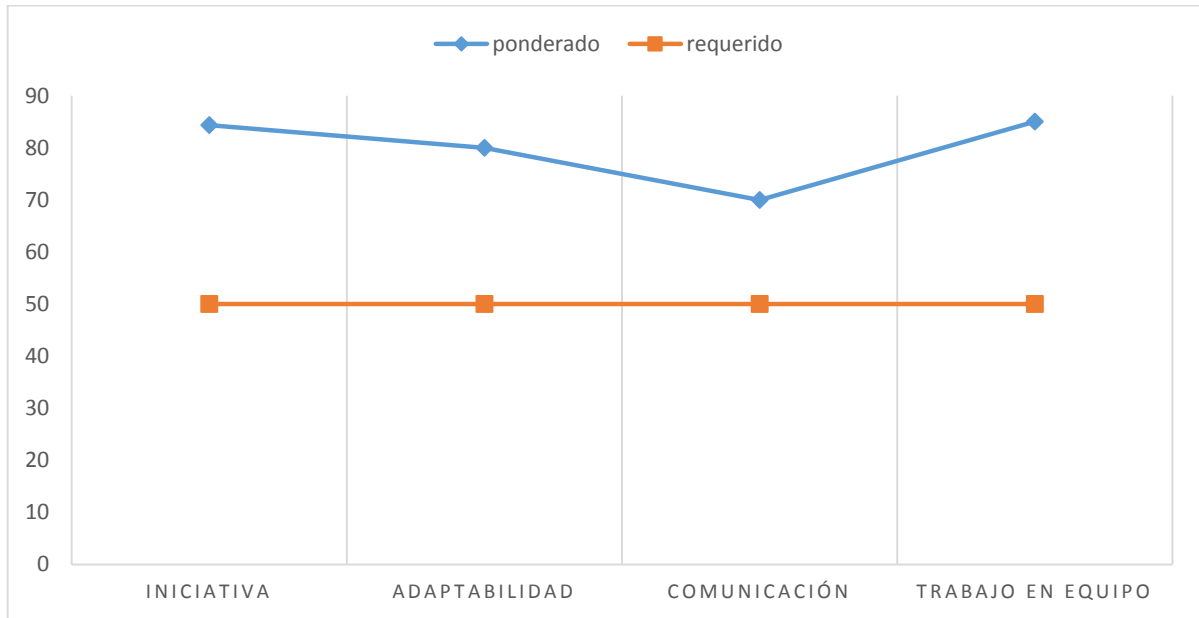


Gráfico 3.5: Puntaje de las competencias Asistente del encargado de acreditación.

Fuente: Elaboración propia.

	Iniciativa	Adaptabilidad	Comunicación	Trabajo en Equipo
Promedio	84,375	80	70	85
Requerido	50	50	50	50

Tabla 3.10: Puntaje de las competencias Asistente del encargado de acreditación.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo requerido por el cargo cumple por encima de lo requerido, ya que puede introducir cambios en su forma de trabajar, se adapta fácilmente a las distintas situaciones que se le presentan, tiene seguridad en lo que quiere expresar y recibe de forma constructiva las ideas de los demás, se centra en los logros de los grupos de trabajo, lo promueve y crea un buen clima laboral.

El siguiente gráfico muestra los puntajes de las competencias Total Departamento RR.HH.

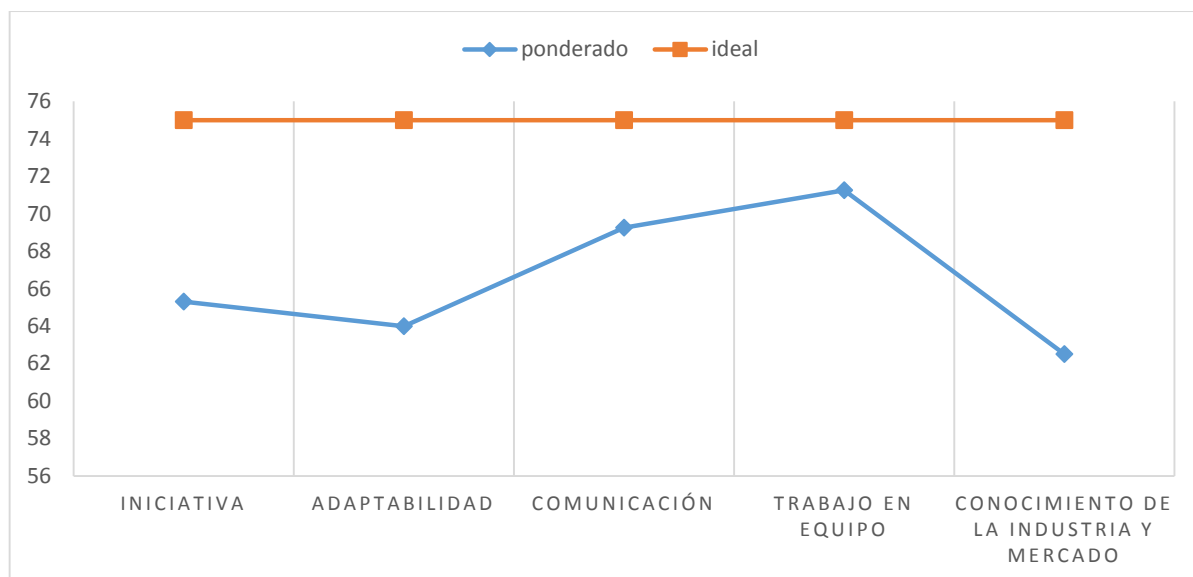


Gráfico 3.6: Puntaje total de las competencias depto. de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

Totales	Iniciativa	Adaptabilidad	Comunicación	Trabajo en Equipo	Conocimiento de la industria y mercado
Promedio	65,3125	64	69,25	71,25	62,5
Modelo Rol	75	75	75	75	75

Tabla 3.11: Puntaje total de las competencias depto. de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

En relación al nivel por sobre el estándar la empresa cumple en el factor iniciativa, adaptabilidad, comunicación y trabajo en equipo ya que en general existe un excelente trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, con un buen clima laboral y la búsqueda de metas comunes para la excelencia de la empresa,

existe conversación fluida entre todos los miembros de la organización donde existe un gran intercambio de ideas, donde todo argumento independiente de donde venga tiene cabida, se introducen cambios en la forma de trabajar para mejorar los resultados para poder llegar a entregar siempre un mejor servicio que es en lo que la empresa está comprometida, mientras que en el conocimiento de la industria y mercado se encuentra cerca de la excelencia.

3.5 Entrega de informes

- Se entrega al Jefe de Departamento de RR.HH. un informe con el promedio consolidado de la suma de todas las competencias de los evaluados, explicando en qué nivel se encuentra la empresa (anexo).
- Se entrega un informe personal a cada evaluado, con un gráfico explicativo donde se compara lo que posee con lo esperado por la empresa.
- Se entregan además herramientas para un plan de mejora de las competencias evaluadas.

3.6 Plan de mejora de las competencias

Para poder mejorar las competencias se necesita:

- Capacitaciones por especialistas externos.
- Cambio cultural de la organización, donde se tomen los conceptos de las competencias y sean transmitido desde la parte alta de la gerencia hacia el último rincón de la organización, ya que no solo hay que preocuparse de

entregar solo los servicios y productos, cuando el ex presidente de Toyota Motor Manufacturing North America Atushi, Art, Niimi, se refirió a la Implementación de la cultura organizacional de Toyota en América, refiriéndose a los empleados, “Ellos quieren ser administradores, no maestros”⁴² y que lo fundamental para Toyota para tener éxito es que “Nosotros no sólo fabricamos autos; nosotros fabricamos gente”⁴³, es por este motivo que los jefes de área deben conocer cabalmente todos los conceptos de las competencias y como ir afectando positivamente en el nivel de estas.

3.6.1 Plan de mejora para el trabajo en equipo

Para poder mejorar esta competencia se necesita conocer literatura de esta donde se presenten métodos para aumentar este factor. Los componentes claves que hacen que los equipos sean eficaces se agrupan en cuatro categorías:

- 1) Recursos adecuados: la empresa debe entregarle los recursos adecuados a los grupos de trabajo ya que si no se poseen se verá una baja eficacia en las tareas, como también prestar apoyo a estos, en todo momento.
- 2) Liderazgo y estructura: dejar la coordinación del grupo a los miembros de este, tanto en la separación de las tareas y asegurarse que el trabajo sea

⁴² LIKER K. Jeffrey & MEIER P. David, Desarrolle a su al Estilo Toyota. México: McGraw Hill, 2008. p.3

⁴³ Ibid.

repartido equitativamente, si la empresa tiene que intervenir tiene que tratar que sea lo mínimo.

- 3) Clima de confianza: fomentar la confianza entre los miembros de la organización, para fomentar la cooperación, si existe los trabajadores sentirán que se pueden apoyar en los demás para alcanzar las tareas.
- 4) Evaluación de desempeño y sistemas de recompensas: La empresa, no solo debe realizar recompensas personales, sino que también por las metas en conjunto de los equipos para incentivarlos a alcanzar cada a esforzarse más por estas, ya que es más fácil, lograrlas como grupo que individualmente⁴⁴.

Para poder aumentar la satisfacción por trabajar en equipo se necesita:

- Crear un plan y propósito común: para que el equipo pueda tener éxito se necesita tener que los miembros de este conformen unos planes y propósitos comunes y necesitan analizar con detenimiento, donde se cumplan las ambiciones personales como colectivas ya que el motor del grupo son los planes y propósitos comunes y de estas saldrán las metas específicas.
- Eficacia del equipo: es la confianza del equipo en ellos mismos para cumplir las metas. Para poder aumentar la confianza de estos se necesita entregarle pequeñas metas para que aumenten su confianza ya que si

⁴⁴ ROBBINS Stephen P. & JUDGE Timothy A. Comportamiento organizacional. Décimo Tercera edición. Pearson. México.p.328

notan que están cumpliendo las metas aumentara su confianza y aumentara su sed de éxito⁴⁵.

- Realizar actividades extra programáticas, como los paseos formar selecciones de futbol, apoyar además a los distintos deportes que quieran realizar representando a la empresa.

3.6.2 Mejorar la competencia de entendimiento al cliente

Hay que dejar en claro que para que una empresa sobreviva a los mercados tan globalizados y competitivos se debe entender y comprender las exigencias del cliente para entregar el mejor servicio posible, la meta de cualquier organización es atar el cliente para que no busque otros proveedores y no solo eso se deben poder prever las perturbaciones del entorno, los competidores y reducir las debilidades de la empresa.

Para poder comprender estos conceptos se necesita una capacitación en:

- FODA: que muestra las fortalezas de la empresa, las debilidades que posee, las oportunidades que nos traen los mercados y las amenazas.
- Modelo delta: busca entregar un método para atraer, satisfacer y atrapar a los clientes entregándole la mejor variable que le acomoda.

⁴⁵ROBBINS Stephen P. & JUDGE Timothy A. Comportamiento organizacional. Décimo Tercera edición. Pearson. México.p.335

- Reloj de Bowman : trata sobre las políticas a seguir para competir en los mercados a través, de entregar bajos precios con bajo valor percibido, bajos precios, híbrido, diferenciación, diferenciación concentrada.

Es importante conocer todos estos conceptos para elaborar la mejor estrategia para enamorar al cliente y vencer las perturbaciones de los mercados y las competencias, hay que procurar entregar un servicio más allá de lo esperado sin aumentar los costos de este como con el siguiente ejemplo que engloba a la empresa AMERICAN EXPRESS, Joan Weinbel una clienta de la empresa se dio cuenta que extravió su tarjeta AmEx gold en un restaurante en Nueva York, que está a varios kilómetros de su hogar en Nueva Jersey, tenía que realizar un viaje al día siguiente así que se contactó con el servicio al cliente y en menos de dos horas del llamado que realizó a la empresa ya tenía afuera de su casa a un mensajero con su tarjeta nueva, lo que hizo a Weinbel cliente de por vida de la empresa, esa debe ser la meta de cualquier empresa entregarle el mejor servicio más allá de los compromisos estipulados⁴⁶.

Se debe tener un compromiso de que no existe un NO para el cliente siempre se debe estar buscando constantemente nuevas formas para satisfacerlo.

⁴⁶ROBBINS Stephen P. & JUDGE Timothy A. Comportamiento organizacional. Décimo Tercera edición. Pearson. México.p.21

3.6.3 Plan de mejora Modalidad de contacto

La comunicación debe ser una de las capacidades de las especies animales más importantes ya que a través de estas se pueden dar orden, dar señales de peligro, entregarse afecto, etc.

La definición de la comunicación es “Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor”⁴⁷, en términos sencillos es poder entenderse ya que como lo dice la definición presentan un código común, y no hay que ser un genio para saber lo importante que es para las personas a cada momento nos comunicamos de hecho los individuos están comunicándose 70% de las horas que se encuentran despiertos, escribiendo, leyendo, hablando, escuchando⁴⁸, es por este motivo si en una organización falla la comunicación no se podrá tener éxito ya que si no hay un buen entendimiento entre los miembros, no se podrán realizar las tareas correctamente ya que si no se comprenden como podrán trabajar en equipo, como podrá el jefe dar órdenes o el subordinado seguirlas.

Algunos consejos extraídos del comportamiento organizacional de Robinson para mejorar la comunicación dentro de la empresa

- Cuando un jefe se comunica con los subordinados, da orden o habla de cambios, tiene que justificar el porqué de estos, ya que hay el doble de

⁴⁷ RAE, Real Academia Española.[en línea] <<http://lema.rae.es/drae/?val=comunicarse>> [consulta:20 de enero 2014]

⁴⁸ ROBBINS Stephen P. & JUDGE Timothy A. Comportamiento organizacional. Décimo Tercera edición. Pearson. México.p.351

probabilidades que los subordinados se comprometan con los cambios propuestos.

- Escuche a sus subordinados, con detenimiento y valore cada idea o problemática que le comunique.
- Cuando escriba un mensaje, asegúrese de volver a revisarlo, para saber si está bien redactado y se interprete lo que quiere comunicar
- Entregar solo la información precisa no sobrecargar al receptor con información innecesaria
- Tratar de usar palabras que sean conocidas y tengan el mismo significado para el emisor y receptor
- El poder de la amabilidad ⁴⁹Shapiro habla que el camino de una negociación que tendrá éxito, hay que olvidarse de los ganadores o perdedores ya que negociar no es una batalla, no se basa en derrotar a la otra parte, piense en ayudar, escuche y no exija es la manera más fácil de conseguir lo que usted quiere ayudando a la otra persona a conseguir lo que desea.
- Cuando se actúe como mediador, necesita ser capaz de ⁵⁰analizar el conflicto, facilitar las pláticas en los momentos precisos, mostrar aceptación en las opiniones de los debatientes, entregar confianza y estabilidad emocional, para finalmente encontrar un acuerdo común entre las partes.

⁴⁹ HELLRIEGEL Don. W. SLOCUM. comportamiento organizacional. Mexico.p.239

⁵⁰ HELLRIEGEL Don. W. SLOCUM. comportamiento organizacional. México .p. 243

3.6.4 Plan de mejora adaptabilidad

La adaptabilidad es una de las variables más importantes tanto en el ámbito personal y organizacional ya que gracias a esa competencia hemos logrado la supervivencia como raza, no tan solo nosotros usamos la adaptabilidad los animales constantemente encuentran nuevas formas de supervivencia debido a la destrucción del hombre de su habitat natural, para poder mejorar esta variable en la organización se puede hacer:

- Rotación de puestos: a través del cambio de los empleados a los distintos puestos de la empresa, podrán obtener nuevos conocimientos, ser más flexibles a la hora de tener que cambiar de puestos a las dificultades, ya que tendrá experiencia en distintos trabajos que lo enriquecerán, con esto la empresa si quiere eliminar una área de ella no tendrá tantas dificultades ya que los trabajadores en poco tiempo estarán familiarizados con los nuevos trabajos⁵¹.
- Ser una organización plana: para poder ser una organización con una respuesta rápida se tiene que eliminar la burocracia dentro de ella, el grupo Inditex utiliza este sistema el vicepresidente de la compañía se expresa así respecto a este método «intentamos que las jerarquías sean las mínimas y esto se consigue dando mucha responsabilidad a la gente. Nuestro objetivo es ser una compañía muy flexible, que sea capaz

⁵¹ GOMEZ. BALKIN.CARDY. Gestión de recursos humanos. Santiago. Pearson.p.359

de amoldarse a los cambios de la demanda. Con una empresa muy jerarquizada esta flexibilidad se pierde»⁵²

3.6.5 Plan de mejora iniciativa

La empresa debe procurar entregar todas las herramientas necesarias para apoyar las buenas ideas de los trabajadores que mejoren el área de trabajo, premiarlos por buenas ideas y alentarlos a cada momento a seguir proporcionando mejoras.

⁵² BARBER José. DARDER Fidel. Dirección de las Empresas Internacionales. Santiago.PEARSON.p.164

CONCLUSIONES

Se puede concluir que no es necesario que la organización sea una multinacional para aplicar el modelo ya que en si la metodología no cambia, aun cuando hayan pocos empleados en la empresa.

El Jefe de Departamento de Recursos Humanos se interesó en conocer el modelo y poder aplicarlo en la empresa ya que aplicarlo demuestra que la empresa no solo se preocupa por producir si no que va más allá.

Se estudió a fondo el modelo de Gestión por competencia, dando las definiciones de varios autores, como se pueden medir y los beneficios que traen a las empresas.

Se identificaron las competencias que le dan valor a la empresa a través de un análisis de cuales pueden hacer cumplir la misión y visión de la empresa.

Se aplicó el modelo en todas las de la empresa y en algunas solo se realizó pequeñas modificaciones ya que se presentaba un gran avance respecto a los recursos humanos de la organización.

Se entregó la diferencia de la brecha de las competencias de la empresa con las esperadas por ella, dando como resultado que están cerca de sobre el estándar.

Se realizó un pequeño plan acción para poder mejorar las competencias entregando algunos métodos para mejorar cada competencia y como debe cambiar la cultura para poder desarrollarlas.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. 2005. *Desempeño por Competencias Evaluacion de 360.* . Buenos Aires : Ediciones Granica de Chile S.A., 2005.

Elliot Jaques, y kathryn Cason. 1994. *Human Capability.* Falls Church : Cason Hall y Co. Publishers Ltda, 1994.

Ernst y Young. *Manual Del Director De Recursos humanos Gestion Por Competencias.*

Gestión de competencias empresariales. **Guillermo Torres, Ulises Mercado. 2012.** 2012, Tlatemoani, pág. 22.

Gramigna, María Rita. 2010. Gestión por Competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas. [En línea] 2010. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>.

Guajardo, Juan Carlos. 2007. Comisión Económica para América Latina. *Comisión Económica para América Latina.* [En línea] Febrero de 2007. [Citado el: 3 de Agosto de 2012.] <http://www.eclac.org/drni/publicaciones/xml/7/28637/lcl2674e.pdf>. 1680-9025.

Levy-Leboyer, Claude. 1992. *La gestion des compétences.* París : Les éditions d'organisation, 1992.

Mertens, Leonard. 1996. *Competencia laboral:sistemas, surgimiento y modelos.* montevideo : Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT), 1996.

RAE. 2012. <http://lema.rae.es>. [En línea] 19 de noviembre de 2012.
<http://lema.rae.es/drae/?val=competencia>.

sernageomin. 2014. sernageomin.
<http://www.sernageomin.cl/recursosminerales.php> . [En línea] 13 de enero de 2014. [Citado el: 13 de enero de 2014.] <http://www.sernageomin.cl/>.

—. sernageomin. [En línea] [Citado el: 23 de enero de 2014.]
<http://www.sernageomin.cl/recursosminerales.php>.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. 1993. *Competence at work, models for superior performance*, . Nueva York : Jhon wiley y Sons, 1993.

Alles, Martha. 2005. *Desempeño por Competencias Evaluación de 360.* . Buenos Aires : Ediciones Granica de Chile S.A., 2005.

Elliot Jaques, y kathryn Cason. 1994. *Human Capability.* Falls Church : Cason Hall y Co. Publishers Ltda, 1994.

Ernst y Young. *Manual Del Director De Recursos humanos Gestion Por Competencias.*

Gestión de competencias empresariales. **Guillermo Torres, Ulises Mercado. 2012.** 2012, Tlatemoani, pág. 22.

Gramigna, María Rita. 2010. Gestión por Competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas. [En línea] 2010. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>.

Guajardo, Juan Carlos. 2007. Comisión Económica para América Latina. *Comisión Económica para América Latina.* [En línea] Febrero de 2007. [Citado el: 3 de Agosto de 2012.] <http://www.eclac.org/drni/publicaciones/xml/7/28637/lcl2674e.pdf>. 1680-9025.

Levy-Leboyer, Claude. 1992. *La gestion des compétences.* París : Les éditions d'organisation, 1992.

Mertens, Leonard. 1996. *Competencia laboral:sistemas, surgimiento y modelos.* montevideo : Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT), 1996.

RAE. 2012. <http://lema.rae.es>. [En línea] 19 de noviembre de 2012. <http://lema.rae.es/drae/?val=competencia>.

sernageomin.

2014.

sernageomin.

http://www.sernageomin.cl/recursosminerales.php . [En línea] 13 de enero de 2014. [Citado el: 13 de enero de 2014.] *http://www.sernageomin.cl/*.

— . sernageomin. [En línea] [Citado el: 23 de enero de 2014.] *http://www.sernageomin.cl/recursosminerales.php*.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. 1993. *Competence at work, models for superior performance*, . Nueva York : Jhon wiley y Sons, 1993.

ANEXO N°1: Guía para interpretar los resultados

Adaptabilidad- flexibilidad

- A. “Capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios e individuos, en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal como en el rol de líder en un grupo, revisando rápida y críticamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen”.
- B. Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y para reorientar el rumbo del equipo a su cargo, revisando críticamente su accionar e instrumentando cambios de ser necesarios.
- C. Capacidad para 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”.

Modalidad de contacto

- A. “Capacidad para hacer preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos sin ninguna dificultad. Habilidad para comunicarse con claridad y precisión y ser abierto

y honesto, aportando ideas y conceptos en las discusiones. Capacidad para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

- B. Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar sus opiniones con claridad y precisión, alentando el intercambio de información e ideas y demostrando ser abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas
- C. Capacidad de escuchar e interesarse por los puntos de vista de los demás y hacer preguntas constructivas.
- D. Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas”.

Iniciativa

- A. “Capacidad para conseguir comprometer a otros en tareas extras e inusuales, y actuar anticipadamente para crear oportunidades o evitar problemas.
- B. Capacidad para introducir cambios en la manera de trabajar, produciendo mejoras significativas en los resultados.

- C. Capacidad para trabajar sin supervisión constante, sin amilanarse ante los problemas.
- D. Ejecuta órdenes bajo supervisión”.

Trabajo en equipo

- A. “Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo, habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
- B. Capacidad para promover el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su propio sector.
- C. Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.
- D. Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión”.

Conocimiento de la industria y el mercado

- A. “Capacidad para identificar las tendencias de mercado, elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realizar correctos análisis de fortalezas y debilidades, y reconocer las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que se actúa.
- B. Capacidad para planificar su accionar y conocer a fondo todas las posibles variables. Habilidad para tomar decisiones estratégicas y definir objetivos a fin de posicionar la propia empresa, y generar planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
- C. Capacidad para comprender la estrategia, objetivos y cultura de la organización propia y las de los clientes; conocer la segmentación del mercado de sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se le ofrecen.
- D. Capacidad para comprender el negocio del cliente y contar con conocimientos generales del mercado y de la industria. Habilidad para manejar el lenguaje del cliente y aplicar conceptos adecuados.”

Anexo n° 2: Encuesta de gestión por competencia

Evaluado:

Evaluador:

Relación :

Puesto:

A	100%	Modelo de rol	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. (es visto por los otros como un modelo o mentor en esta área)
B	75%	Altamente competente	Muy eficiente en esta área de competencia excede las expectativas
C	50%	Competente	Generalmente capacitado en esta área de competencia cumple con las expectativas
D	25%	necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
NO	0%	Necesita desarrollarse significativamente	
N/E	-	No puede ser evaluado	Esta área de la competencia no puede ser evaluada,(no hubo oportunidad para ser observada)

Siempre	100%	Representa el comportamiento habitual del evaluado, siempre se comporta de ese modo
Frecuente	75%	Representa el comportamiento frecuente del evaluado
La mitad del tiempo	50%	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
ocasional	25%	Representa el comportamiento ocasional del evaluado

a	b	c	d	no	n/e	Ponderación por frecuencia(%)							
¿ Tiene gran conocimiento de la industria donde se desempeña la empresa?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e								
¿Comprende cabalmente las necesidades de los clientes y se esfuerza por darle el mejor servicio?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e								
¿Puede distinguir las ventajas y debilidades de la organización para tener una ventaja en el mercado?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e								
¿Puede notar las perturbaciones del mercado donde la empresa se desarrolla, y las oportunidades de esta?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e								
¿Conoce a los competidores y está atento a las acciones de estos?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e								

a	b	c	d	no	n/e	Ponderación por frecuencia(%)							
¿Puede modificar su conducta rápidamente para alcanzar distintos objetivos?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede modificar su conducta y la de sus compañeros para alcanzar metas propuestas de forma rápida?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede absorber rápidamente nuevos conceptos de forma rápida para realizar distintos objetivos dados?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede dejar sus convicciones de lado para adaptarse a distintos escenarios y desempeñarse con éxito?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede llevar acabo rápidamente las exigencias de la organización en ámbitos nuevos que no posee suficiente conocimiento o experiencia?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

a	b	c	d	no	n/e	Ponderación por frecuencia(%)							
¿Toma el trabajo en equipo como un beneficio para realizar de mejor forma el trabajo en la organización?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siempre pone sus objetivos particulares por debajo de los del grupo de trabajo?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siempre mantiene respeto por las demás ideas de las personas del grupo?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede darse cuenta de las fortalezas y debilidades de las personas del equipo de trabajo y explotarlas para el beneficio del trabajo?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le es más fácil trabajar en conjunto para encontrar soluciones más beneficiosas que solo?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

a	b	c	d	e	n/e	Ponderación por frecuencia(%)							
¿Crea y propone cambios para mejorar en el área del trabajo en el que se desenvuelve?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
¿Se anticipa a los problemas del área entregando soluciones efectivas?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
¿Promueve la generación de ideas en su grupo de trabajo?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Cuando se encuentra en un problema y la solución no es posible realizarla siguiendo lo establecido ¿Encuentra nuevas maneras para encontrar esa solución?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Frecuentemente ¿Piensa en nuevas formas para realizar las tareas de una forma más eficiente?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

a	b	c	d	e	n/e	Ponderación por frecuencia(%)							
Cuando comunica sus ideas o instrucciones en distintos ámbitos ¿las realiza de una forma clara y precisa plasmando en lo que quiere expresar?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
¿Logra influir en los demás a través de sus argumentos claros y concisos?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A menudo, ¿no se le pide que redacte de nuevo un documento o no se le pide que vuelva a explicar las ideas?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
A menudo, ¿Le piden que sea vocero cuando se necesita entregar una problemática o respuesta?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
¿Comprende y comunica temas complejos sin mayor dificultad?						100	75	50	25	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a	b	c	d	n	n/e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Anexo N° 3: Análisis y descripción de cargos

Análisis y descripción de cargos del Jefe de departamento.

SÍNTESIS DEL CARGO	
<p>Responsable de planear, controlar y coordinar el área de recursos humanos buscando mantener un clima laboral y ambiente de trabajo propicio para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de los empleados. Velar principalmente por el bienestar de los trabajadores, buscando nuevas formas y técnicas para poder contribuir y mejorar su calidad de vida laboral, estar constantemente actualizándose con las exigencias de los mercados en el tema de recursos humanos y entregar a los clientes, las exigencias requeridas, formar equipos de trabajo dentro de la empresa y supervisarlos, realizar mejoras en el área de trabajo, poder llevar el rumbo del departamento aunque existan perturbaciones, seguir la estrategia de la empresa.</p>	
COMPETENCIAS BLANDAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Alto compromiso con el bienestar de los trabajadores • Empatía al momento de realizar algún tipo de acción • Capacidad de liderazgo, buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de trabajo en equipo a presión y comunicación efectiva • Capacidad de planificación y organización. • Responsabilidad con las urgencias de los trabajadores. • Tolerancia a la presión laboral. • Capacidad de escucha con los trabajadores. • Modalidad de contacto. • Conocimiento de la industria y mercado • Adaptabilidad al cambio • Iniciativa 	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Generales	
1	Coordinar los controles de personal, incluyendo la integridad de las carpetas personales de los trabajadores, seguridad, movilidad y beneficios de estos.
2	Coordinar el manejo y entrega de documentación con dependencias e instituciones relacionadas.
3	Entrevistar al nuevo personal, junto con la jefatura directa, cada vez que sea necesario.
4.	Realizar auditorías periódicas de personal
5.	Elaborar y procesar la nómina actualizada de los trabajadores.
6.	Coordinar y verificar el cumplimiento de los pagos con relación a los trabajadores (Sueldos, anticipos, cotizaciones previsionales, etc.)
7.	Atención, seguimiento y solución de problemas laborales internos y externos.
8.	Controlar la puntualidad, ausentismo y falta de personal.
9.	Coordinar el control y aplicación de las políticas en general.
10.	Coordinar y participar en las comisiones del comité paritario.

11.	Gestionar, controlar y llevar registro de las capacitaciones impartidas al personal.
12.	Realizar todo tipo de trabajo que su jefatura le solicite dentro de su área.
13.	Transmitir la estrategia de la empresa a los subordinados.

SSOMA: Responsabilidades, Autoridad, Accountability (Dar cuenta a quien)	
1. Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con el trabajo asignado al turno por el Jefe de terreno, Jefe de maestranza o cargo similar. ✓ Conocimientos sobre ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. ✓ Conocer la responsabilidad civil y penal frente a la ocurrencia de accidentes del trabajo. ✓ Vigilar el cumplimiento y aplicación en la Prevención de Riesgos y velar por el cumplimiento de normas de seguridad ✓ Conocimiento de la ley 20.132, sobre sub contratación. ✓ Confección de procedimientos de trabajo seguro, para trabajos no rutinarios. ✓ Aplicación del programa de prevención de riesgos. ✓ Conocer las funciones y obligaciones del comité paritario de higiene y seguridad. ✓ Dar cumplimiento al DS N° 40, sobre Derecho a Saber.
2. Autoridad:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee la autoridad para detener un trabajo de alto riesgo.
3. Accountability:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe rendir cuenta al Jefe de terreno por la Calidad, protección del MA la Salud y Seguridad de los trabajadores que tiene a cargo, esto incluye el deber de dar cuenta de toda situación sub estándar y de las medidas implementadas para solucionar la desviación.

DOCUMENTOS DEL SSOMA QUE DEBE CONOCER IMPLMETAR U UTILIZAR EL CARGO	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de gestión de sistema integrado de gestión SSOMA. 2. Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad. 3. Plan de gestión de residuos. 4. Procedimientos de control de documentos y registros. 5. Procedimientos de auditoría internas SSOMA, acciones correctivas y preventivas. 6. Matriz de identificación de aspectos y valorización de impacto ambientales. 7. Matriz de identificación de peligros, valorización de riesgos y controles operacionales. 8. Procedimiento de respuesta frente a emergencias.

REQUISITOS DEL CARGO	
Educación:	Título: Contador general o auditor, Ingeniero comercial, Ingeniero en administración de empresas.

Capacitación Requerida: Experto en legislación laboral Manejo de herramientas computacionales (Microsoft Office, Windows) Capacitación en las competencias laborales.	
Experiencia: 3 años en labores similares (Experiencia comprobable)	
Firma Gerente General	Firma titular del cargo

Análisis y descripción de puesto de la coordinadora de acreditación

SINTESIS DEL CARGO
<p>Es el Responsable del proceso de acreditación de personal y el mantenimiento de personal habilitado para los diversos clientes del Holding Soldesp, para ello deberá coordinar y supervisar con los diversos departamentos de la empresa, las actividades de captación, inducción, acreditación, deberá por tanto realizar la mantención de las bases de datos de trabajadores de labor especializada y calificada para los diversos trabajos.</p> <p>Sera además el responsable operativo o de ejecución, de las auditorias laborales de la Empresa ante organismos públicos o privados (Internos o Externos). Deberá fomentar el trabajo de equipo y la supervisión de este en sus subordinados como aplicarlo para así, cuando se necesite, deberá aplicar mejoras en su área de trabajo, deberá poder adaptarse a las diversas perturbaciones respecto al trabajo y seguir la estrategia de la empresa.</p>
COMPETENCIAS BLANDAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de Organización y Planificación. ➤ Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. ➤ Proactividad. ➤ Capacidad de empatía y de establecer buenas relaciones interpersonales. ➤ Capacidad de trabajar bajo presión y responder satisfactoriamente a las expectativas. ➤ Adaptación al cambio. ➤ Modalidad de contacto

➤ Iniciativa

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Generales	
1	Responsable del proceso de Acreditación de Personal para los diversos clientes de la empresa.
2	Responsable Operativo de las Auditorias de la empresa.
3	Informar al Jefe de Recursos Humanos, la dotación de personal para los trabajos en faena minera u otros clientes, para generar tanto los contratos de trabajos, como así también los finiquitos por término de faena.
4.	Informar y gestionar con los diversos departamentos de la empresa, los requerimientos del cliente en cuanto personal y toda actividad que dependa del departamento de RRHH.
5.	Deberá coordinar entrevistas de personal, con los respectivos Jefes de Turno, Operaciones o Administrador, según aplique en cada Cliente.
6.	Apoya al Jefe de RRHH en la gestión de actividades de capacitaciones.
7.	Centralizar de los requerimientos de acreditación tanto de personal nuevo, como vigentes en los contratos.
8.	Responsable de la Centralización de documentos derivados de las relaciones de trabajo, mantenerla operativa y vigente, además de realizar copia de la centralización en cada una de las faenas dispuestas por la empresa, Deberá por tanto realiza auditorías internas periódicas a las mismas.
9.	Transmitir la estrategia de la empresa a los subordinados.

SIG		
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS SSOMA	AUTORIDAD	RENDIR CUENTA
1. Cumplir con el trabajo asignado al turno por el Jefe de terreno, Jefe de maestranza o cargo similar. 2. Conocimientos sobre ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. 3. Conocer la responsabilidad civil y penal frente a la ocurrencia de accidentes del trabajo.	1. Posee la autoridad para detener un trabajo de alto riesgo.	Debe rendir cuenta al Jefe de terreno por la Calidad, protección del MA la Salud y Seguridad de los trabajadores que tiene a cargo, esto

<ol style="list-style-type: none"> 4. Vigilar el cumplimiento y aplicación en la Prevención de Riesgos y velar por el cumplimiento de normas de seguridad 5. Conocimiento de la ley 20.132, sobre sub contratación. 6. Confección de procedimientos de trabajo seguro, para trabajos no rutinarios. 7. Aplicación del programa de prevención de riesgos. 8. Conocer las funciones y obligaciones del comité paritario de higiene y seguridad. 9. Dar cumplimiento al DS N° 40, sobre Derecho a Saber. 		<p>incluye el deber de dar cuenta de toda situación sub estándar y de las medidas implementadas para solucionar la desviación.</p>
---	--	--

DOCUMENTOS QUE DEBE CONOCER IMPLMETAR U UTILIZAR EL CARGO
<ol style="list-style-type: none"> 9. Manual de gestión de sistema integrado de gestión SSOMA. 10. Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad. 11. Plan de gestión de residuos. 12. Procedimientos de control de documentos y registros. 13. Procedimientos de auditoría internas SSOMA, acciones correctivas y preventivas. 14. Matriz de identificación de aspectos y valorización de impacto ambientales. 15. Matriz de identificación de peligros, valorización de riesgos y controles operacionales. 16. Procedimiento de respuesta frente a emergencias.

REQUISITOS DEL CARGO
<p><u>Educación:</u> Título: Ingeniero en Administración en Administración de Empresas, Técnico Superior de Administración de Empresas, Gestión de Negocios o carrera afín.</p>

<u>Capacitación Requerida:</u> - Manejo de Herramientas Computacionales (Windows, Word, Excel, PowerPoint). -Capacitación en las Competencias Laborales.	
<u>Experiencia:</u> 3 años. En labores específicas del cargo	
Firma Gerente General	Firma titular del cargo

Análisis y descripción de puesto del Encargado de Acreditación

SINTESIS DEL CARGO
<p>Es el Responsable de dirigir y supervisar las actividades de captación, inducción, acreditación y mantención de las bases de datos de trabajadores de labor especializada y calificada según los requerimientos del Cliente.</p> <p>Encargado de la planificación y coordinación, para dar cumplimiento a los requerimientos exigidos que demande el cliente para el ingreso a sus instalaciones.</p> <p>Deberá realizar mejoras en el área de trabajo, trabajar en equipo con el departamento de recursos humanos, deberá comunicarse de manera efectiva con los otros miembros de la organización. Ser flexible a los diversos problemas que se presenten y entregar soluciones efectivas. Seguir la estrategia de la empresa.</p>
COMPETENCIAS BLANDAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad de Organización y Planificación. ➤ Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. ➤ Proactividad. ➤ Capacidad de empatía y de establecer buenas relaciones interpersonales. ➤ Capacidad de trabajar bajo presión y responder satisfactoriamente a las expectativas.

- Adaptación al cambio.
- Modalidad de contacto
- Iniciativa

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Generales	
1	Responsable de realizar toda la documentación referente a la acreditación de personal y generar los diversos registros tales como, DAS, reglamento interno de Higiene y seguridad, Pacto de horas Extras, recepción de EPP, Certificados de Antecedentes, Curriculum vitae, entre otros según los requerimientos del Cliente.
2	Conocer y manejar a cabalidad los procesos de Acreditación del Cliente y sus empresas relacionadas, manejar la información del departamento y derivar a los organismos públicos y privados.
3	Informar al Jefe de Recursos Humanos y Administradores de Contratos, la dotación de personal para los diversos clientes, mantener las bases de datos de postulantes actualizadas, realizar mantención periódica de trabajadores (Exámenes Médicos, Inducciones, Habilitación de Conductores, Oficios y entre otras)
4.	Responsable de reunir todos los antecedentes, para generar pases de Trabajo o Visita a través del portal de WEBCONTROL, vía modo batch, y confeccionar carpetas de los trabajadores, para presentar en Achilles u otras instituciones similares, para su autorización.
5.	Revisión periódica vía WEBCONTROL o similar, del estado de los trabajadores de las certificaciones y exigencias mineras.
6.	Coordinar con los departamentos relacionados, entregas de EPP, Movilización, Alimentación y Alojamiento.
7.	Realizar los informes que les sean requeridos por sus jefaturas directas.
8.	Otras Actividades que tengan relación con su cargo
9.	Seguir la Estrategia de la Empresa

SIG		
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS SSOMA	AUTORIDAD	RENDIR CUENTA
10. Cumplir con el trabajo asignado al turno por el Jefe de terreno, Jefe de maestranza o cargo similar. 11. Conocimientos sobre ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. 12. Conocer la responsabilidad civil y penal frente a la ocurrencia de accidentes del trabajo.	1. Posee la autoridad para detener un trabajo de alto riesgo.	Debe rendir cuenta al Jefe de terreno por la Calidad, protección del MA la Salud y Seguridad de los trabajadores que tiene a cargo, esto

<p>13. Vigilar el cumplimiento y aplicación en la Prevención de Riesgos y velar por el cumplimiento de normas de seguridad</p> <p>14. Conocimiento de la ley 20.132, sobre sub contratación.</p> <p>15. Confección de procedimientos de trabajo seguro, para trabajos no rutinarios.</p> <p>16. Aplicación del programa de prevención de riesgos.</p> <p>17. Conocer las funciones y obligaciones del comité paritario de higiene y seguridad.</p> <p>18. Dar cumplimiento al DS N° 40, sobre Derecho a Saber.</p>		<p>incluye el deber de dar cuenta de toda situación sub estándar y de las medidas implementadas para solucionar la desviación.</p>
--	--	--

DOCUMENTOS QUE DEBE CONOCER IMPLMETAR U UTILIZAR EL CARGO
<p>17. Manual de gestión de sistema integrado de gestión SSOMA.</p> <p>18. Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.</p> <p>19. Plan de gestión de residuos.</p> <p>20. Procedimientos de control de documentos y registros.</p> <p>21. Procedimientos de auditoría internas SSOMA, acciones correctivas y preventivas.</p> <p>22. Matriz de identificación de aspectos y valorización de impacto ambientales.</p> <p>23. Matriz de identificación de peligros, valorización de riesgos y controles operacionales.</p> <p>24. Procedimiento de respuesta frente a emergencias.</p>

REQUISITOS DEL CARGO
<p><u>Educación:</u> Título: Ingeniero en Administración de empresas, Técnico en Administración de Empresas, Gestión de Negocios, o carrera afín.</p>
<p><u>Capacitación Requerida:</u> - Manejo de Herramientas Computacionales (Windows, Word, Excel, PowerPoint).</p>
<p><u>Experiencia:</u> 3 años. En labores específicas del cargo</p>

Firma Gerente General	Firma titular del cargo

Análisis y descripción de puesto del asistente de Encargado de Acreditación

SÍNTESIS DEL CARGO
<p>Apoya al encargado de acreditación en las tareas que el realiza ya sea en dirigir, coordinar y supervisar las actividades de captación, inducción, acreditación y mantención de las bases de datos de trabajadores de labor especializada y calificada para trabajos en maestranza o faenas mineras.</p> <p>Apoya también en la planificación y coordinación, ya sea con la documentación, o contactos con los trabajadores, para dar cumplimiento a los requerimientos exigidos que demanden los clientes para el ingreso a los recintos mineros, y otros tipos de empresas.</p>
COMPETENCIAS BLANDAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de Organización y Planificación. ➤ Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. ➤ Proactividad. ➤ Capacidad de empatía y de establecer buenas relaciones interpersonales. ➤ Capacidad de trabajar bajo presión y responder satisfactoriamente a las expectativas. ➤ Adaptación al cambio. ➤ Responsable y ordenado en sus actividades. ➤ Alta tolerancia a la presión.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Generales	
1	Encargada de realizar y llevar al día estatus de la planilla de trabajadores activos de la empresa.
2	Encargada de Alimentar los sistemas de gestión de la empresa, Bsoft, Transtecnia o Similar.

3	Informar a sus superiores la dotación exigida para las diversas faenas, para que estos informen a RRHH y realicen todo tipo de documentación necesaria, ya sean contratos, finiquitos, etc.
4.	Encargada operativa de la confección de las carpetas de personal, mantenerlas actualizadas y acatar las directrices de sus superiores directo en este orden.
5.	Revisión periódica vía WEBCONTROL o sistema similar, del estado de los trabajadores de las certificaciones y exigencias mineras.
6.	Tramitar toda la documentación necesaria para las certificaciones de los trabajadores.
7.	Encargada de la presentación de documentación laboral ante los diversos organismos fiscalizadores sean públicos o privados.
8.	Apoyar en el tramitación de los antecedentes, capacitación y obtención de cursos para conductores en faenas mineras.
9.	Atender toda otra actividad solicitada por sus superiores dentro de su área.

SIG		
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS SSOMA	AUTORIDAD	RENDIR CUENTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con el trabajo asignado al turno por el Jefe de terreno, Jefe de maestranza o cargo similar. 2. Conocimientos sobre ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. 3. Conocer la responsabilidad civil y penal frente a la ocurrencia de accidentes del trabajo. 4. Vigilar el cumplimiento y aplicación en la Prevención de Riesgos y velar por el cumplimiento de normas de seguridad 5. Conocimiento de la ley 20.132, sobre sub contratación. 6. Confección de procedimientos de trabajo seguro, para trabajos no rutinarios. 7. Aplicación del programa de prevención de riesgos. 8. Conocer las funciones y obligaciones del comité paritario de higiene y seguridad. 9. Dar cumplimiento al DS N° 40, sobre Derecho a Saber. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee la autoridad para detener un trabajo de alto riesgo. 	<p>Debe rendir cuenta al Jefe de terreno por la Calidad, protección del MA la Salud y Seguridad de los trabajadores que tiene a cargo, esto incluye el deber de dar cuenta de toda situación sub estándar y de las medidas implementadas para solucionar la desviación.</p>

DOCUMENTOS DEL SSOMA QUE DEBE CONOCER IMPLMETAR U UTILIZAR EL CARGO
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">25. Manual de gestión de sistema integrado de gestión SSOMA.26. Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.27. Plan de gestión de residuos.28. Procedimientos de control de documentos y registros.29. Procedimientos de auditoría internas SSOMA, acciones correctivas y preventivas.30. Matriz de identificación de aspectos y valorización de impacto ambientales.31. Matriz de identificación de peligros, valorización de riesgos y controles operacionales.32. Procedimiento de respuesta frente a emergencias. |
|--|

REQUISITOS DEL CARGO

<u>Educación:</u>

Técnico a nivel medio o superior en administración y/o carrera a fin al cargo.
--

<u>Capacitación Requerida:</u>

Manejo de Herramientas Computacionales (Windows, Word, Excel, PowerPoint).
--

<u>Experiencia:</u>

3 años en labores similares (Experiencia Comprobable)

Firma Gerente General

Firma titular del cargo
