



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Perfil de cargo y su impacto en el desempeño
laboral: Caso Instituto de Investigaciones
Agropecuarias, Centro Regional La Cruz

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y
AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

JUAN IGNACIO ESQUIVEL VERA

Profesor Guía

EDUARDO ARAYA MORENO

Valparaíso, Diciembre 2012

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su incondicional apoyo, en especial a mis padres ya que sin sus enseñanzas, valores y virtudes no podría estar escribiendo estas palabras. Me faltará vida para poder pagar todo el sacrificio y esfuerzo que han realizado para entregar lo mejor a mi persona. A mis hermanas y abuela por ese cariño inigualable que me han entregado, lo cual me ha permitido ser más humano. Juan, Liliana, Katherine, Alejandra, Rosa, Paula, Isidora, Francisca y Sergio, gracias por todo.

A mis amigos de la universidad, del colegio y a los de la vida, por su amistad, compañía y apoyo expresado de diferentes maneras en el transcurso de este largo viaje que hoy está llegando a destino. Su confianza y el siempre esperar lo mejor de uno fueron un aliciente para alcanzar esta primera meta.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de una u otra forma fueron parte de esta fase de mi vida. A los funcionarios de INIA, quienes durante los últimos dos años me han permitido comenzar una nueva etapa de mi vida, la del mundo laboral, sin su comprensión ni apoyo hubiese sido muy difícil cerrar mi ciclo como estudiante universitario.

“No puedo responder otra cosa que gracias y gracias”

William Shakespeare

INDICE

1. RESUMEN	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TEMA	7
3.1 Tema.....	7
3.2 Justificación del tema.....	7
3.3 Objetivo general	8
3.4 Objetivos específicos	8
4. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
4.1 Recursos Humanos en la Organización.....	9
4.2 Perfil de Cargo	9
4.3 Cargo.....	10
4.4 Descripción y Análisis de Cargo.....	10
4.5 Métodos de Descripción y Análisis de Cargo.....	12
4.6 Objetivos del análisis y descripción de cargos	15
5. CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL.....	16
5.1 Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias	16
5.2 Centro Regional de Investigación La Cruz	19
5.3 Subdirección Administración y Finanzas	22
6. CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO	24
6.1 Tipo de estudio.....	24
6.2 Instrumento.....	24
6.2.1 Cuestionario	25
6.2.2 Aplicación de instrumento	26
6.3 Diagnóstico	26

7. PROPUESTA.....	29
8. CONCLUSIONES	47
9. BIBLIOGRAFÍA.....	48
10. ANEXOS.....	49

1. RESUMEN

Durante mis dos prácticas profesionales, las cuales las lleve a cabo en dependencias del Centro Regional La Cruz de INIA, estuve apoyando a la Subdirección de Administración y Finanzas, específicamente a los Departamentos de Finanzas y al de RR.HH y Rendición de proyectos. Allí pude advertir que los funcionarios que desarrollaban labores en esta subdirección, no tenían claridad respecto a las tareas, actividades y funciones que debían llevar a cabo.

Además de las dos prácticas realizadas en INIA, he estado trabajando por más de un año en dicha institución, constatando la inexistencia de documentación que contenga perfiles de cargo respectivo a los funcionarios administrativos. Si a lo anterior se suma que el Departamento de RR.HH. también tiene a su cargo la rendición de proyectos, tenemos a un personal con una sobrecarga de trabajo, con tareas y funciones poco claras, lo cual finalmente puede desencadenar en un desempeño deficiente del trabajador.

Por ende, se hace necesario que una organización como INIA, tenga contemplado dentro de sus procesos la descripción y análisis de cargo, para aquellos en los cuales no existe la documentación de respaldo.

El proceso de análisis y descripción de cargos busca optimizar el desempeño de los recursos humanos dentro de cualquier organización y así el desarrollo de la misma.

2. INTRODUCCIÓN

Los perfiles de cargo son un instrumento que busca establecer en un solo documento, las características que debe tener el postulante que quiera cubrir algún cargo de trabajo. Para lograr desarrollar un perfil de cargo, se hace necesario llevar a cabo el proceso de análisis y descripción de cargo. La necesidad de desarrollar perfiles, se basa en la búsqueda de la optimización de la administración de recursos humanos, logrando con esto un mejor desempeño de los mismos.

Es por lo anteriormente expuesto que se ha realizado el presente trabajo, el cual tiene como objetivo principal la elaboración de perfiles de cargo de los puestos que forman parte de la Subdirección de Administración y Finanzas, del Centro Regional La Cruz perteneciente al Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

En la primera parte del presente trabajo, se expondrá el tema, su justificación, objetivo general y específicos del trabajo. Luego se presentará el marco teórico referente al Perfil de cargo, la descripción y análisis de cargo, métodos y objetivos de los mismos. Posteriormente se desarrollará un marco referencial del Instituto de Investigaciones Agropecuarias, el Centro Regional de La Cruz y la Subdirección de Administración y Finanzas. Después se llevará a cabo un marco metodológico donde se definirá el método e instrumento a utilizar, se realizará un diagnóstico con las respuestas obtenidas, luego se procederá a plantear las propuestas de perfiles de cargo y finalmente se presentarán las conclusiones del trabajo.

3. CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL TEMA

3.1 Tema

Perfil de cargo y su impacto en el desempeño laboral: Caso del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), Centro Regional La Cruz.

3.2 Justificación del tema

La falta de delimitación de las funciones que deben cumplir cada uno de los funcionarios de la Subdirección de Administración y Finanzas, ha generado una serie de consecuencias negativas que impactan directamente en el desempeño laboral de estos. La inexistencia de documentación, en el centro regional, con una clara descripción y análisis de cargo provoca incertidumbre en los ocupantes de dichos puestos. Funciones que se repiten en dos o más cargos, responsabilidades mal definidas, tareas poco claras son solo algunos de los efectos de la ausencia de perfiles de cargo.

El estar trabajando, por un periodo de dos años, en la Subdirección de Administración y Finanzas, ha ayudado a interiorizar, a través de conversaciones con los funcionarios de esta división, sobre aquellos procesos que según ellos deben ser revisados. Uno de estos procesos es el de análisis y descripción de cargo, el cual al no haberse realizado ha provocado, en el personal administrativo y operativo, confusión, poca claridad y ambigüedad en el desempeño de sus funciones. Los constantes cambios de personal que ha sufrido esta división en los últimos dos años, entre lo que podemos mencionar que ha habido tres Subdirectores en menos de dos años, no han permitido llevar a cabo una serie de procesos necesarios para el buen desarrollo de esta área.

El hecho que las funciones no estén delimitadas en cada uno de los cargos, provoca, por solo dar un ejemplo, que una tarea que a uno le pareciera que debe pertenecer al departamento de finanzas, la termine desarrollando el departamento de RR.HH y viceversa. Este último además está a cargo de todas las rendiciones de proyectos de INIA, los cuales son el pilar fundamental de la institución. Esta doble

funcionalidad de dicho departamento, tiene con una gran sobrecarga de trabajo al funcionario a cargo de esto.

3.3 Objetivo general

Elaborar una descripción y análisis de cargo de los funcionarios de la Subdirección de Administración y Finanzas, del Centro Regional La Cruz del Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

3.4 Objetivos específicos

- Identificar, dentro de la estructura organizacional, los cargos a analizar y describir.
- Registrar las tareas, actividades y funciones realizadas por cada uno de los cargos.
- Organizar de manera coherente, las funciones, actividades y tareas que corresponden a cada uno de los cargos.

4. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

4.1 Recursos Humanos en la Organización

El constante dinamismo de las organizaciones actuales, ha traído como consecuencia la incertidumbre en cuanto a la dirección y resultados de las mismas. La incorporación de las tecnologías de la comunicación, la evolución de la mano de obra, la diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, la competitividad entre organizaciones, el entregar servicios y productos de calidad, han convertido a los recursos humanos un elemento estratégico en cualquier tipo de organización, ya sea público o privada; pequeña, mediana o grande; que preste servicios o entregue algún producto. Los recursos humanos son los llamados a dar una respuesta a los cambios sufridos por la sociedad y en específico del mundo laboral. (Simon L. Dolan, 2007)

Son los individuos los llamados a aportar a la organización con su conocimiento, habilidades, actitudes, percepciones, etc. Ya que son el elemento vivo que manejan el resto de los recursos (Materiales, Financieros, Mercadológicos y Administrativos) y que permiten el desarrollo y crecimiento de la organización. (Chaivenato, 2004)

Es por esto que la gestión estratégica de los recursos humanos ha orientando a la organización hacia procesos como la Selección de personal, formación, carrera funcionaria, evaluación de desempeño y retribución. (Simon L. Dolan, 2007)

4.2 Perfil de Cargo

Según el Diccionario de la Administración Pública Chilena, perfil de cargo se define como el “Documento elaborado con el fin de ayudar en el reclutamiento de recursos humanos, y que combina la descripción y las especificaciones del cargo”. Descripción +

Especificación = Perfil del Cargo. (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior, 2002)

4.3 Cargo

Todo individuo que ingresa a una organización y es contratado por esta, llega a ocupar un cargo. Este es uno de los pilares fundamentales de cualquier tipo de organización.

El concepto de Cargo lo define Chiavenato como: “Conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas” (Chaivenato, 2004). Es por esto, que una de las tareas de este trabajo será el identificar claramente la posición, en la estructura organizacional de la institución, de los cargos a analizar y describir.

También se puede definir como el “Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a un titular, para cuyo cumplimiento se requiere un determinado grado de autoridad, conocimientos, experiencia, condiciones naturales y personalidad” (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior, 2002, pág. 37). Esta definición expresa nítidamente las dos fases de este trabajo, por una parte el describir el cargo en sí mismo, es decir tareas, deberes y responsabilidades, y por otra parte analizar los conocimientos, experiencia, condiciones y personalidad necesaria que debe cumplir el individuo que desea desempeñar un cargo.

4.4 Descripción y Análisis de Cargo

Algunos autores como Alles (Alles, 2010), Dolan (Simon L. Dolan, 2007) y Chiavenato (Chaivenato, 2004) afirman que los conceptos de Descripción y Análisis de Cargos se diferencian entre sí, a pesar de tener una relación en cuanto a su finalidad.

Por una parte Chiavenato, sostiene en términos generales que la Descripción de Cargos dice relación con aspectos intrínsecos, es decir, con el nombre del cargo, el contenido del mismo y su posición en el organigrama. Mientras que el análisis del cargo tiene que ver con aspectos extrínsecos, requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. (Chaivenato, 2004)

En cambio autores como Dolan y Alles, creen que el concepto de Descripción de Cargo está supeditado al concepto de Análisis de Cargo. Es decir el análisis de cargo se divide en dos partes, primero en la descripción misma del cargo (Fines, cometidos y normas) y por otra lado en las especificaciones del cargo, conocimientos, habilidades y aptitudes. (Simon L. Dolan, 2007)

Para esta parte del trabajo seguiremos la estructura desarrollada por Chiavenato, en cuanto a mantener separados los procesos de Análisis y Descripción de Cargos.

La **Descripción de Cargo** es el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la organización, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace), y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (Chaivenato, 2004). En otras palabras, la descripción es una guía para aquel individuo que desempeña un cargo.

Se debe aclarar que los conceptos de tarea, función y cargo son totalmente distintos. El primero se define como la actividad individual que ejecuta el ocupante de un cargo; el segundo es el conjunto de tareas; y el tercero es el conjunto de funciones. (Chaivenato, 2004)

En términos generales la descripción de cargo contiene los siguientes aspectos (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior, 2002):

- 1.) *Identificación del cargo*: incluye el nombre del cargo, su nivel dentro de la organización, etc.

- 2.) *Resumen del cargo*: describe la naturaleza del cargo. Incluye sólo las funciones y actividades principales del cargo.

Según la estructura elaborada por Chiavenato, luego de la descripción del cargo viene el **Análisis del cargo**, que tiene relación directa con los requisitos que el cargo exige. Lo podemos definir como el proceso de obtener, analizar y registrar información relativa a los cargos, con el objetivo de determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo, y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo (Chaivenato, 2004). Estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas, para el correcto desempeño de un cargo determinado. El análisis de cargos se concentra, generalmente, en cuatro áreas o características centrales del cargo, estas son: Requisitos intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades y Condiciones de trabajo (Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior, 2002, pág. 18). Este proceso de análisis, en síntesis, representa los requisitos que exige el cargo.

El desarrollo de este proceso se hace necesario en cualquier organización donde existan puestos de trabajo, ya que su impacto no solo se limita a los cargos en si mismo sino que también a otros procesos que desarrolla la administración de recursos humanos, como el de selección de personal y evaluación de desempeño.

4.5 Métodos de Descripción y Análisis de Cargo

El método a utilizar puede ser variado ya que dependerá del cargo a describir y analizar. Al menos, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de elegir el procedimiento más adecuado: validez, fiabilidad, coste, aceptación por parte del usuario, comprensión y participación del usuario, prontitud de uso, tiempo de aplicación y adecuación del método (Simon L. Dolan, 2007, pág. 63). Antes de llevar a cabo uno de estos métodos, se hace necesario ponderar los aspectos antes mencionados, con el objetivo de seleccionar el instrumento más adecuado para el o los cargos a analizar y describir.

Existe cierto acuerdo, entre autores como Chiavenato, Dolan y Alles, respecto a que existen al menos cuatro métodos de descripción y análisis de cargo. Los principales se pasarán a describir:

- 1- *Observación Directa*: Es el método más antiguo y por ende uno de los más utilizados. El análisis se realiza observando al ocupante del cargo, de manera directa, en pleno ejercicio de sus tareas y funciones, al mismo tiempo que el analista de cargos recaba los datos en una hoja de análisis. Este método es recomendable para cargos que engloban operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. (Chaivenato, 2004, pág. 338)

En el caso de llevar a cabo la observación directa, se recomienda incluir a varios titulares de puesto de trabajo, lo cual asegurará que no se estudia el comportamiento de una sola persona, sino que la descripción y análisis comprenderá el comportamiento de una cantidad representativa de los titulares de los puestos. (Simon L. Dolan, 2007)

Lo provechoso de este método es que los datos obtenidos son veraces debido a la objetividad y credibilidad de tener un observador externo. Por el contrario, el hecho de que el observador no tenga contacto directo o verbal con el ocupante el cargo, deriva en que el análisis sea incompleto. De todas formas la efectividad de este método está directamente relacionada al actuar del analista del cargo.

Este instrumento amerita un trabajo a tiempo completo, ya que la observación debe realizarse a cada uno de los cargos a analizar y describir, por lo que para efectos de este trabajo, este método no será utilizado.

- 2- *Cuestionario*: Este método consiste en solicitar al personal que responda un cuestionario de análisis y descripción de cargo y registre todas las indicaciones posibles sobre el mismo, como su contenido y características. (Chaivenato, 2004)

Existe dos tipos de cuestionarios: estructurados y abiertos o sin estructurar. En el primer caso, el ocupante del cargo debe elegir sobre una escala, marcar espacios en blanco o pintar un círculo para seleccionar una respuesta entre varias. En el caso de los cuestionarios sin estructurar, el personal tiene que escribir sobre cuestiones concretas, como mencionar sus tareas y funciones. (Simon L. Dolan, 2007)

Lo beneficioso de este método es su bajo costo y su rápida aplicación en los casos de tener que abarcar un gran número de cargos, además que no se interrumpe en demasía las actividades de trabajo.

A diferencia del método de la Observación, en el cuestionario cumple un rol preponderante el ocupante del cargo. Es recomendable para cargos de alto nivel. (Chaivenato, 2004)

- 3- *Entrevista:* Es en este enfoque en donde tanto el analista del cargo como el ocupante del mismo tienen un rol activo. En términos generales este método consiste en una entrevista estructurada, sobre el puesto de trabajo, realizada por el analista al ocupante del cargo.

El fin de la entrevista es recolectar los elementos relacionados con el cargo, ya sean habilidades, tareas o funciones, mediante un acercamiento directo y verbal con el o los ocupantes y/o con su jefe directo. Puede realizarse de manera conjunta o de manera separada. (Chaivenato, 2004)

Para realizar la entrevista se necesitará de la buena disposición de los ocupantes del cargo ya que se necesitará contar con tiempo.

Es fundamental que el analista conduzca de la mejor manera la entrevista, para que el entrevistado no termine incomodo. Si es bien llevada, los resultados pueden ser los mejores, ya que da la posibilidad de despejar todo tipo de dudas lo cual no generará contradicciones.

- 4- *Mixtos:* Cada uno de los métodos anteriormente señalados poseen ventajas y desventajas, para contrarrestar estas últimas y obtener mejores resultados se ha sugerido llevar adelante métodos mixtos. La utilización de mezclas de métodos dependerá de cada caso en particular. (Chaivenato, 2004)

Para los efectos del presente trabajo, aspectos como el tiempo y costo de la implementación de cada uno de los métodos fueron analizados y comparados para decidir que instrumento sería utilizado. El bajo costo y la rapidez en la aplicación del instrumento hicieron que finalmente se decidiera llevar a cabo un cuestionario, el cual entrega las condiciones adecuadas ante los requerimientos que tiene este trabajo de análisis y descripción de cargo.

4.6 Objetivos del análisis y descripción de cargos

Entre los objetivos principales del proceso de análisis y descripción de cargos está el despejar dudas en cuanto al conocimiento que debe tener el personal referente al cargo que desempeña, delimitar claramente las funciones o tareas asignadas a cada cargo, las responsabilidades que debe asumir cada individuo en el cargo que ostente, los conocimientos y habilidades necesarias que debe tener una persona para el desarrollo de su cargo.

Pero este proceso, además, es el pilar fundamental de la gestión de recursos humanos, ya que el análisis y descripción de cargos contribuye en el desarrollo de otras actividades de la organización, entre las que podemos mencionar: planificación de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y formación, retribución, y carrera profesional. (Simon L. Dolan, 2007)

En otras palabras, el proceso de análisis y descripción de cargo no se limita solo a ser una herramienta para organizar, en un solo documento, las atribuciones, funciones, responsabilidades y requisitos del puesto, sino también ayuda en la implementación de otros procesos desarrollados por las administraciones de recursos humanos.

5. CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, INIA, es la principal institución de investigación agropecuaria de Chile.

INIA Es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, por lo que se rige por sus estatutos y las normas generales contenidas en Título XXXIII del Libro Primero del Código Civil y el Reglamento sobre concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones (Biblioteca Nacional del Congreso, 2010). El instituto es dependiente del Ministerio de Agricultura.

Fue creado en 1964 por el Instituto de Desarrollo Agropecuario, la Corporación de Fomento de la Producción, la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Concepción. (Biblioteca Nacional del Congreso, 2010)

El Instituto se encuentra domiciliado en Providencia, Santiago. Además cuenta con una cobertura nacional, con 11 Centros Regionales de Investigación (CRI), los cuales son:

- CRI Ururi – Región de Arica y Parinacota (Depende de La Platina)
- CRI Intihuasi – Regiones de Atacama y Coquimbo
- CRI La Cruz – Región de Valparaíso
- CRI La Platina – Región Metropolitana
- CRI Rayentue – Región de El Libertador Bernardo O’Higgins
- CRI Tralhuén – Región de El Maule
- CRI Quilamapu – Región de El Bío Bío
- CRI Carillanca – Región de La Araucanía
- CRI Remehue – Regiones de Los Ríos y Los Lagos
- CRI Tamel Aike – Región de Aysén
- CRI Kampenaike – Región de Magallanes

A los ya mencionados 11 CRI, se deben agregar 9 centros experimentales y 4 oficinas técnicas que dependen de los centros regionales. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010)

INIA, a diciembre del 2010, contaba con 832 trabajadores, los cuales pueden desglosarse en cinco categorías: Directivos, Profesionales, Profesionales de Apoyo y Técnicos, Administrativos y Operarios. Además se debe sumar, a la cifra señalada, 297 trabajadores contratados específicamente para el desarrollo de los proyectos concursables y personal de temporada agrícola. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010)

La institución dispone de 17.827 hectáreas para el desarrollo de sus trabajos de investigación, transferencia y extensión, y cuenta con laboratorios, bibliotecas y dependencias adecuadas para su quehacer. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010)

INIA tiene dos fuentes de financiamiento para su presupuesto, el público a través del Ministerio de Agricultura, el cual representa el 44% del aporte total y el privado, por medio de proyectos de investigación y venta de insumos tecnológicos, el cual representa el 56% del financiamiento. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010)

Como toda organización, debe tomar decisiones en base a información, y para esto es necesario llevar a cabo una planificación estratégica. De esta nacen los siguientes elementos extraídos de la página web del servicio (Instituto de Investigaciones Agropecuarias, 2012):

- **Misión**

Generar y transferir conocimientos y tecnologías estratégicas a escala global para producir innovación y mejorar la competitividad en el sector silvoagropecuario.

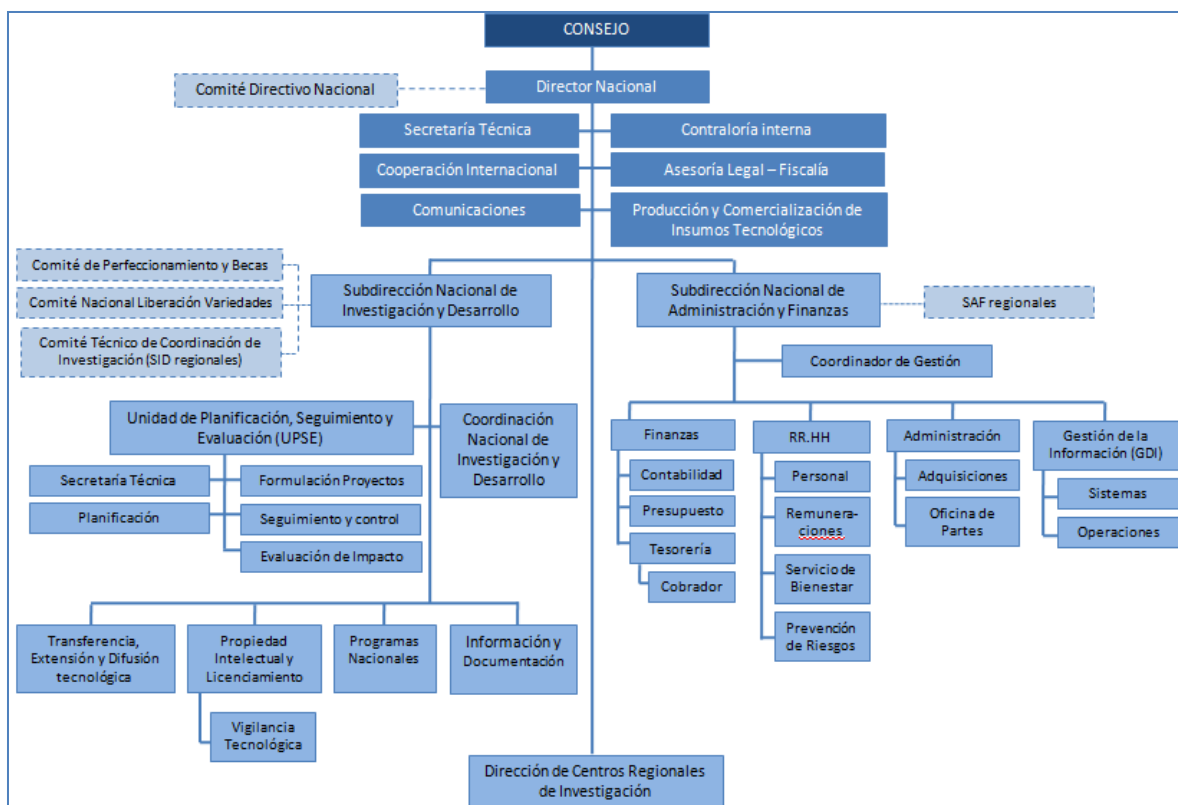
- **Visión**

Ser una institución líder en la generación y transferencia de conocimientos y tecnologías sustentables para la innovación del sector silvoagropecuario.

- **Objetivos Estratégicos**

- Generar conocimientos en el ámbito científico y tecnológico aplicables en el sector silvoagropecuario.
- Crear tecnologías para la innovación en la industria silvoagropecuaria.
- Transferir productos tecnológicos y científicos desarrollados y/o adaptados por el INIA.
- Contribuir a la sustentabilidad ambiental de la producción silvoagropecuaria por medio del desarrollo de tecnologías y la creación de conocimiento.

Además el Instituto cuenta con una estructura organizacional que se pasa a detallar a través del siguiente organigrama Institucional:



(Fuente: Encargada de Comunicaciones CRI La Cruz)

5.2 Centro Regional de Investigación La Cruz

Ubicado en la comuna de La Cruz, Región de Valparaíso, y funciona oficialmente desde 1935 con la construcción del “Insectario de La Cruz”. Se le reconoce como el centro entomológico más antiguo de Sudamérica. Desde su denominación como “Insectario” tras su creación, ha sido denominado como Estación Nacional de Entomología, Centro Experimental y otros. Finalmente en abril del 2001 se constituye como Centro Regional de Investigación. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010)

INIA La Cruz es un apoyo importante para el desarrollo productivo agropecuario de la región de Valparaíso focalizando y consolidando su accionar en seis líneas estratégicas: Relación agua suelo (innovación en riego y energía), Entomología aplicada

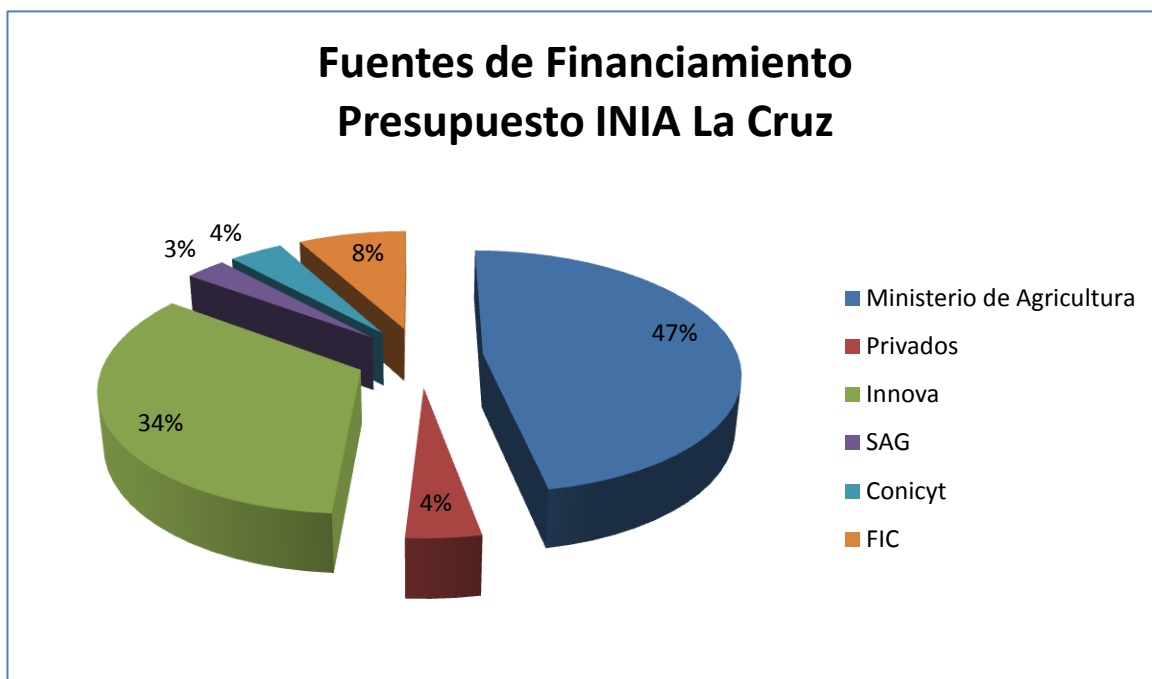
(Control Biológico, MIP), Ecología Química; Apicultura; Fisiología (Poda, agro meteorología, Huellas de Agua y Carbono); y Mejoramiento genético (Hortalizas). Debido al desarrollo de numerosas investigaciones relacionadas con el rubro palta, se creó el Centro de la Palta y actualmente existe el Centro de Transferencia y Extensión del Palto. (Instituto de Investigaciones Agropecuarias, 2012)

En cuanto a la estructura organizacional del CRI, este se encuentra encabezado por un Consejo Directivo Regional, el cual se conforma de la siguiente manera: tres miembros designados por el Ministro de Agricultura, de entre los directivos superiores de los servicios públicos regionales vinculados al sector; y, cuatro miembros titulares y tres suplentes, representantes del sector silvoagroalimentario regional. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010)

El Consejo Directivo Regional cumple un rol relevante para la coordinación y orientación del trabajo de investigación y transferencia tecnológica en la región. Además debe cumplir con 3 funciones claves: Aprobar el plan de trabajo, Aprobar el presupuesto anual y Evaluar su cumplimiento. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2010)

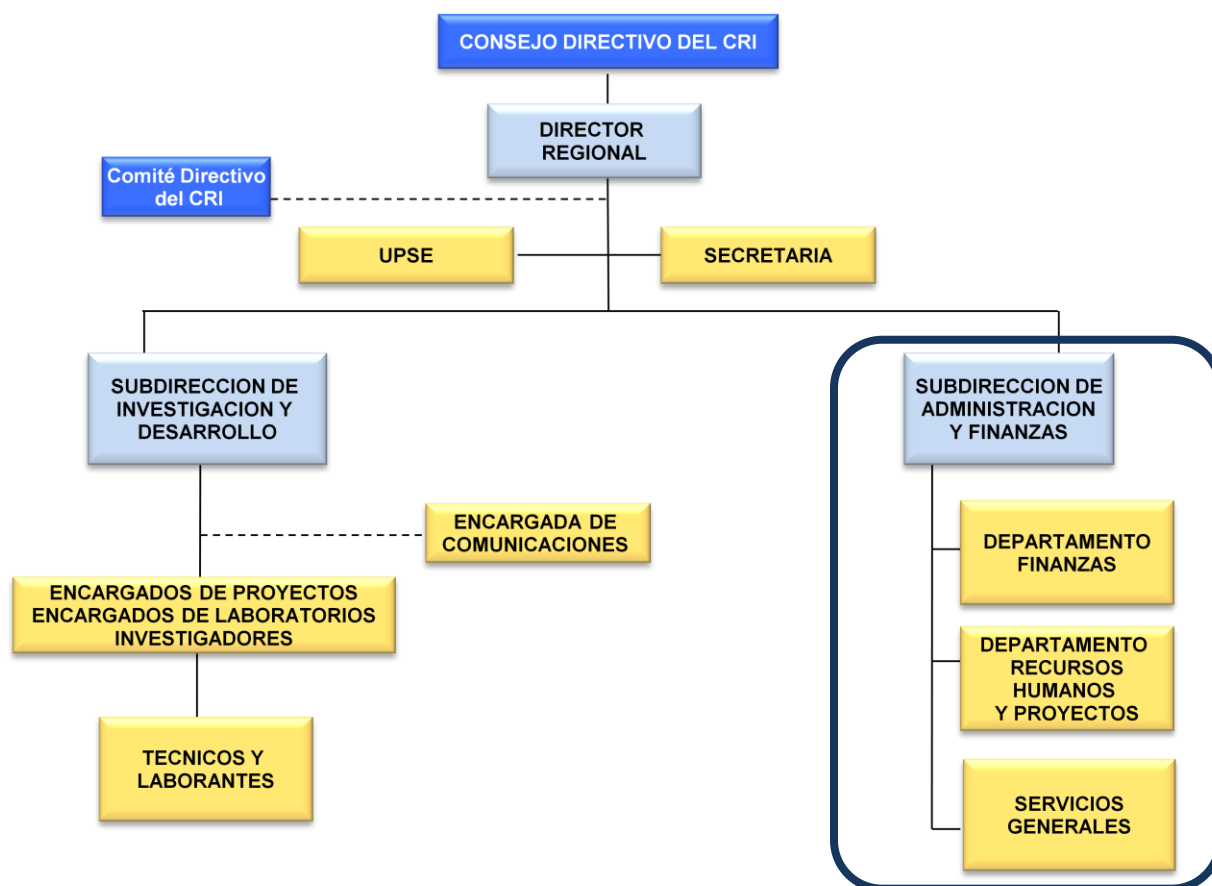
Al año 2012, INIA La Cruz cuenta con 20 proyectos de transferencia e investigación. Los proyectos abarcan las siguientes áreas: Sostenibilidad y Ambiente, Fruticultura, Alimentos vegetales y animales, Sistemas ganaderos, Horticultura, y Transferencia, Extensión y Difusión Tecnológica. (Subdirección de Administración y Finanzas - CRI La Cruz, 2012)

El presupuesto del CRI para el año 2012 alcanza los M\$1.043, proviniendo su financiamiento de las siguientes fuentes:



Elaboración Propia – Fuente: (Subdirección de Administración y Finanzas - CRI La Cruz, 2012)

A continuación se presenta el organigrama institucional del Instituto de Investigaciones Agropecuarias, Centro Regional La Cruz.



(Fuente: Encargada de Comunicaciones CRI La Cruz)

El trabajo se enfocará a analizar y describir los cargos con los que cuenta la Subdirección de Administración y Finanzas.

5.3 Subdirección Administración y Finanzas

La Subdirección Regional de Administración y Finanzas ejerce la autoridad administrativa y financiera del CRI. Entre sus atribuciones están: llevar adelante las políticas para una buena gestión administrativa y financiera; supervisar y coordinar la marcha de los aspectos administrativos, económicos y presupuestarios de la institución

regional, contabilidad y finanzas. Todo lo anterior de acuerdo con los lineamientos y políticas definidas desde el nivel central, en función de los objetivos del INIA.

En la actualidad, la Subdirección de Administración y Finanzas se encuentra compuesta por el Departamento de Recursos Humanos y Rendición de Proyectos, y el Departamento de Finanzas. Además el personal de servicios generales (Auxiliares administrativos y de aseo) también se encuentra subordinado a dicha subdirección. Son siete los funcionarios que se desempeñan en esta área.

Es en esta unidad donde se llevará a cabo el presente trabajo. Se pudo observar que los funcionarios de la Subdirección no lograban desempeñarse de la mejor forma debido a los problemas provocados por la falta de delimitación de las funciones y tareas de sus cargos. Lo anterior ha provocado en los funcionarios una serie de efectos tales como estrés, debido a la incertidumbre producida por la falta de claridad en las labores que deben llevar a cabo cada uno de los puestos, por ende funcionarios han debido tomar licencias médicas. Se puede decir que es una cadena de efectos, ya que al tener funcionarios con licencia médica se produce una sobrecarga de trabajo en el resto de los trabajadores.

Si bien como se señaló anteriormente, el efecto en cadena generado por la inexistencia de perfiles de cargo en la Subdirección de Administración y Finanzas, es tremendamente negativo para el desempeño laboral de los funcionarios de esta división, los objetivos que se ha planteado la Subdirección en las áreas de rendición de proyectos, RR.HH. y presupuestario se han cumplido. No obstante lo anterior, el desgaste en el personal es notorio, lo cual se puede comprobar con las sucesivas licencias médicas tomadas por los funcionarios, en especial del área de RR.HH. y rendición de proyectos.

6. CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de estudio

El presente trabajo fue realizado desde un enfoque metodológico cualitativo, ya que el trabajo busca encauzar el problema, a través de datos descriptivos. Dicho enfoque cualitativo pretende, por medio de la recolección de datos sin medición numérica, descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación. (Roberto Hernández Sampieri, 2006)

Además, el presente trabajo será de tipo descriptivo – no experimental, ya que en primer lugar el trabajo busca describir y caracterizar una situación determinada, en este caso perfiles de cargo. Tal como dice Sampieri, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta la información sobre cada una de ellas, para así, describir lo que se investiga. Por otra parte, en este trabajo no busca construir ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. (Roberto Hernández Sampieri, 2006)

6.2 Instrumento

Para llevar a cabo la recolección de información necesaria para el desarrollo del trabajo, se procedió a la creación de un cuestionario.

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, ya que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a analizar. (Roberto Hernández Sampieri, 2006)

Este método consiste en solicitar al personal que responda un cuestionario de análisis y descripción de cargo y registre todas las indicaciones posibles sobre el mismo, como su contenido y características. (Chaivenato, 2004)

Existe dos tipos de cuestionarios: estructurados y abiertos o sin estructurar. En el primer caso, el ocupante del cargo debe elegir sobre una escala, marcar espacios en blanco o pintar un círculo para seleccionar una respuesta entre varias. En el caso de los cuestionarios sin estructurar, el personal tiene que escribir sobre cuestiones concretas, como mencionar sus tareas y funciones. (Simon L. Dolan, 2007)

Lo beneficioso de este método es su bajo costo y su rápida aplicación en los casos de tener que abarcar un gran número de cargos, además que no se interrumpe en demasía las actividades de trabajo.

Para este trabajo se llevará a cabo un cuestionario del tipo abierto o sin estructurar puesto que se busca que el personal describa cuestiones concretas, tales como cuáles son sus principales tareas, responsabilidades, actividades, entre otros elementos.

A través de este instrumento los funcionarios podrán entregar datos referentes a sus tareas, actividades, funciones, responsabilidades y otros elementos a tener en cuenta para llevar a cabo la descripción y análisis de cargo.

6.2.1 Cuestionario

El instrumento fue desarrollado tomando como base los conceptos desarrollados por Dolan (Simon L. Dolan, 2007) y Chiavenato (Chiavenato, 2004), sobre métodos para análisis y descripción de cargo, donde en términos generales desarrollan en qué consiste el cuestionario y los elementos a tener en cuenta a la hora de su elaboración. Se decidió dividir el cuestionario en seis partes, siendo estas: Identificación de Cargo, Descripción de Cargo, Responsabilidades del Cargo, Condiciones de Trabajo, Requisitos Intelectuales y Requisitos Físicos. En cada una de las partes mencionadas, se llevan a cabo preguntas que buscan encontrar respuestas a los elementos esenciales de un perfil de cargo.

Se preparó el cuestionario de análisis y descripción de cargo, de tal forma, para obtener la mayor cantidad de información. Esto último clave para la posterior elaboración de perfiles de cargos. Se informó tanto a la Subdirectora y funcionarios, de esta división,

de la aplicación que se llevaría a cabo. El modelo de cuestionario se puede revisar en anexos

6.2.2 Aplicación de instrumento

Antes de aplicar el instrumento fue necesario definir los cargos a analizar. Esto se hizo basado en el diagnóstico que se obtuvo tras las conversaciones y trabajo que se ha desarrollado por dos años en dependencias del Centro Regional de la Cruz. El cuestionario será realizado a siete funcionarios, pertenecientes a la Subdirección de Administración y Finanzas, que se pasa a detallar:

- Subdirector de Administración y Finanzas
- Encargado Departamento de Finanzas
- Encargado Departamento de Recursos Humanos y rendición de Proyectos
- Encargado Adquisiciones
- Auxiliar administrativo
- Auxiliar servicios general
- Encargada de aseo

6.3 Diagnóstico

Una vez aplicado el cuestionario, de análisis y descripción de cargo, a cada uno de los funcionarios de la Subdirección de Administración y Finanzas, se pasó a analizar las respuestas obtenidas para la posterior elaboración de los perfiles de cargo.

Antes de la elaboración, se llevará a cabo un diagnóstico de la división referente al tema que nos compete en este trabajo. Si bien, antes de realizar el cuestionario se sabía que el personal era consciente de las dificultades existentes debido a la inexistencia de un proceso de descripción y análisis de cargo, esta percepción quedó aún más en evidencia con sus respuestas en el cuestionario aplicado.

Las respuestas, sobre todo en aquellos puestos administrativos, dejan en evidencia la existencia de duplicidad de funciones entre dos cargos. Lo positivo que los funcionarios de estos cargos están conscientes de esta duplicidad y ven como necesario el desarrollar este proceso que culmina con la realización de perfiles de cargo. Ejemplo de lo anterior es la situación que se presenta entre los encargados de Recursos Humanos y Contabilidad. Ambos ante la pregunta, del segundo ítem Descripción de Cargo, ¿Existe dentro de la división a la cual pertenece, algún funcionario que lleve a cabo funciones o tareas similares a las realizadas por su cargo?, responden que si existe. El encargado de Contabilidad menciona que el funcionario que realiza labores similares a la suyas es el de Recursos Humanos y viceversa. La anterior situación expuesta es la más complicada respecto a la falta de delimitación de funciones, por lo mismo será planteada a la Subdirección antes de la redacción final de los perfiles de cargo.

Paralelamente los encargados de adquisición y recursos humanos, además de las funciones propias de su cargo, deben sacar adelante rendiciones de proyectos, que son la base del desarrollo de una institución como INIA. A diferencia de la anterior situación mencionada, en este caso las funciones y tareas están un poco más claras, se acordó que la encargada de recursos humanos es el funcionario de liderar este proceso, mientras que el encargado de adquisiciones proveerá del apoyo necesario en este proceso.

Otro hecho que se constato al analizar los cuestionarios, es que en el caso del personal operario, a excepción del personal a cargo del aseo, es que ambos manifiestan que al día de hoy han terminando desarrollando funciones y tareas que no estaban contempladas al momento de llegar a ocupar el cargo. Es por esto, que se hace necesario regularizar esta situación, estableciendo de manera precisa las funciones, tareas y responsabilidades de dichos cargos. No es ideal que una persona contratada para realizar tareas de servicios generales y mantención terminé desarrollando tareas propias de cargos administrativos, debido a que no puede contar con los conocimientos necesarios para llevar a cabo dichas labores y los resultados pueden llegar a ser deficientes.

Por otra parte, existe un aspecto que los funcionarios tienen muy claro, el cual es el de quien deben recibir supervisión y/o control por sus labores. Ante la pregunta ¿Usted

recibe supervisión de algún otro cargo?, la totalidad del personal respondió que sí y mencionó el o los cargos de los cuales recibía la supervisión.

En cuanto a las condiciones de trabajo, ante la consulta de como se estimaba que eran las condiciones físicas donde cada funcionario desarrolla su trabajo, todos los funcionarios mencionaron que eran condiciones buenas u óptimas. En contraparte, frente a la pregunta sobre aquellas situaciones que cada funcionario consideraba que le causaban presión, desgaste y/o disconformidad en la realización de sus labores, se repiten respuesta como, presión por la gran cantidad trabajo que se debe realizar, lo cual a su vez deriva de la falta de personal y/o plazos que se deben cumplir, en el caso de rendición de proyectos.

Pasando al ámbito de los requisitos necesarios para llevar a cabo los cargos de la subdirección de administración y finanzas, cabe señalar la gran importancia que los funcionarios le dan a la experiencia que deben tener las personas que deseen ocupar los cargos de esta división, en especial aquellos que tienen que realizar labores administrativas.

En cuanto a las competencias necesarias para los respectivos cargos, en general se repitan aquellas como trabajo en equipo, disciplina, compromiso, comunicación interpersonal, motivación, tolerancia, adaptabilidad, capacidad de crítica y compromiso. En el caso de los cargos administrativos se agregan manejo de conflictos, iniciativa, capacidad de tomar decisiones y liderazgo.

Los puntos claves de las respuestas otorgadas por los funcionarios, son la falta de delimitación de funciones y tareas, experiencia necesaria para el cargo,

El diagnóstico en general es positivo, si se tiene en cuenta, que el personal es consciente que es necesario llevar a cabo el proceso de análisis y descripción de cargo, por lo que sus respuestas fueron honestas y claras, en post de generar la información adecuada para la posterior elaboración de perfiles de cargos.

7. PROPUESTA

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió a analizar las respuestas obtenidas y se seleccionó aquella información necesaria para elaborar los perfiles. Para complementar lo anterior, se tuvo una reunión informal con la Subdirectora de Administración y Finanzas, con el fin de aclarar aquellos aspectos que aún no estaban plenamente claros, como la situación entre el encargado de recursos humanos y contabilidad.

Finalmente se redactaron los perfiles de cargos de cada uno de los puestos definidos anteriormente, los cuales se pasan a detallar:

PERFIL DE CARGO
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Encargado (a) de Aseo
Tipo de Cargo: Auxiliar
División: Subdirección de Administración y Finanzas
Departamento:
Jefe directo: Subdirector (a) de Administración y Finanzas
II.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Objetivo del Cargo: Efectuar el aseo en las instalaciones, equipos y mobiliario del centro regional, cuantas veces sea necesario, a fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro del mismo.
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo, de manera diaria, el aseo de las instalaciones, equipo y mobiliario del Centro Regional - Atender las indicaciones proporcionadas por la Subdirección en relación al aseo del Centro Regional - Solicitar a la Subdirección de los útiles y herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones - Retirar, de manera diaria, la basura existentes en las dependencias del Centro Regional
Tareas asociadas: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar limpieza diaria de baños - Realizar limpieza diaria de oficinas y laboratorios - Realizar limpieza diaria de casino - Lustrar muebles de las dependencias - Llevar a cabo el aseo, al menos 2 veces por semana, de auditorio y jardines - Limpiar ventanales y pisos de las instalaciones del centro regional - Recolección de basura de oficinas, laboratorios, casino, baños y auditorio
III.- RESPONSABILIDADES
Principales Responsabilidades del cargo: Sobre el manejo de útiles de Aseo y herramientas de trabajo
Dependencia directa: Subdirectora de Administración y Finanzas

Supervisión ejercida: No ejerce supervisión sobre otros cargos	
Relaciones Internas	Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Personal Administrativo - Investigadores - Personal de Laboratorio 	
IV.- CONDICIONES DE TRABAJO	
Riesgos del Trabajo: Físicos por la movilidad y esfuerzo que requiere el cargo	
Ambiente de trabajo: Dependencias del Centro Regional	
V.- REQUISITOS INTELECTUALES	
Nivel de Estudio: Escolar Básica Completa	
Experiencia: Contar con experiencia previa en cargo similar. Deseable 1 año	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Disciplina - Compromiso - Iniciativa - Comunicación Interpersonal - Motivación - Adaptabilidad - Responsabilidad 	
VI.- REQUISITOS FÍSICOS	
Aptitudes Físicas necesarias: Inexistencia de problemas de salud que impidan algún tipo de movilidad y esfuerzo físico.	
VII.- OTROS	
Idioma: No necesario	
Licencia de conducir: No necesario	
Manejo computacional: No necesario	

PERFIL DE CARGO
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Operario Administrativo
Tipo de Cargo: Auxiliar Administrativo
División: Subdirección de Administración y Finanzas
Departamento:
Jefe directo: Subdirector (a) de Administración y Finanzas
II.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Objetivo del Cargo: Proporcionar apoyo operativo y administrativo en las diferentes aéreas definidas por la Subdirección
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades administrativas generales - Abastecer oportunamente necesidades básicas de inmuebles y suministros de papelería - Prestar servicios de fotocopiado a los funcionarios de los departamentos de RR.HH, Contabilidad y Adquisiciones. - Encargada del proceso de colaciones del Centro Regional - Reemplazo de secretaria las veces que fuese necesario
Tareas asociadas: <ul style="list-style-type: none"> - Tramitar correspondencia - Archivo de documentos - Recolección y organización de información necesaria para rendición de proyectos - Confección de planillas de registro de viáticos, colaciones y combustible - Informar al personal del menú diario de almuerzo - Solicitar almuerzos del personal al proveedor
III.- RESPONSABILIDADES
Principales Responsabilidades del cargo: <ul style="list-style-type: none"> - De operar y/o custodiar equipos y herramientas de trabajo - Colaborar en las funciones desarrolladas por otros funcionarios - Informar a otros cargo sobre las funciones llevadas a cabo
Dependencia directa: Subdirectora de Administración y Finanzas

Supervisión ejercida: No ejerce supervisión sobre otros cargos	
Relaciones Internas	Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Subdirector de Adm. y Finanzas - Personal Administrativo - Secretaría - Investigadores - Auxiliares - Personal de Laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de colaciones
IV.- CONDICIONES DE TRABAJO	
Riesgos del Trabajo: Enfermedades profesionales, tendinitis, contracturas por malas posturas, agotamiento visual y estrés.	
Ambiente de trabajo: Propio de oficinas	
V.- REQUISITOS INTELECTUALES	
Nivel de Estudio: Educación media completa.	
Experiencia: Contar con experiencia previa en cargo similar. Deseable 1 año.	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Disciplina - Probidad - Compromiso - Creatividad - Tolerancia 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Comunicación Interpersonal - Adaptabilidad
VI.- REQUISITOS FÍSICOS	
Aptitudes Físicas necesarias: Compatible con la funciones del cargo	
VII.- OTROS	
Idioma: No necesario	
Licencia de conducir: No necesario	
Manejo computacional: Necesario manejo de Office (Nivel usuario)	

PERFIL DE CARGO
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Operario Servicios Generales
Tipo de Cargo: Auxiliar
División: Subdirección de Administración y Finanzas
Departamento:
Jefe directo: Subdirector (a) de Administración y Finanzas
II.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Objetivo del Cargo: Proporcionar apoyo operativo y de mantención en aquellas áreas que se requiera.
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar trámites que se le encomienden - Mantenimiento y reparación de mobiliario y equipos que se encuentren en dependencias de la institución - Encargado de apertura y cierre del Centro Regional.
Tareas asociadas: <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar depósitos o giros de cheques destinados a cubrir pagos varios o de sueldo - Pagar documentos (facturas y/o boletas) a proveedores - Retirar y/o entregar correspondencia en Instituciones Públicas y/o Privadas - Apoyar en la carga y descarga del o los vehículos institucionales - Efectuar compras - Otras tareas encomendadas por la Subdirección
III.- RESPONSABILIDADES
Principales Responsabilidades del cargo: <ul style="list-style-type: none"> - De operar y/o custodiar equipos y herramientas de trabajo - Manejo de dinero u otro tipo de recurso financiero similar - Colaborar en las funciones desarrolladas por otros funcionarios - Informar a otros cargo sobre las funciones llevadas a cabo
Dependencia directa: Subdirectora de Administración y Finanzas
Supervisión ejercida: No ejerce supervisión sobre otros cargos

Relaciones Internas	Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Subdirector de Adm. y Finanzas - Personal Administrativo - Secretaría - Investigadores - Auxiliares - Personal de Laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Correos de Chile - Instituciones Bancarias - CCAF Los Andes - Proveedores
IV.- CONDICIONES DE TRABAJO	
Riesgos del Trabajo: Físicos, propios de un cargo que requiere de gran movilidad y esfuerzo físico	
Ambiente de trabajo: Dependencias del Centro Regional	
V.- REQUISITOS INTELECTUALES	
Nivel de Estudio: Educación media completa.	
Experiencia: Contar con experiencia previa en cargo similar. Deseable 1 año.	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Disciplina - Probidad - Compromiso - Creatividad - Tolerancia - Motivación - Comunicación Interpersonal - Adaptabilidad 	
VI.- REQUISITOS FÍSICOS	
Aptitudes Físicas necesarias: Inexistencia de problemas de salud que impidan algún tipo de movilidad y esfuerzo físico.	
VII.- OTROS	
Idioma: No necesario	
Licencia de conducir: Licencia clase B	
Manejo computacional: Necesario es necesario	

PERFIL DE CARGO
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Encargado de Adquisiciones y rendición de proyectos
Tipo de Cargo: Administrativo
División: Subdirección de Administración y Finanzas
Departamento:
Jefe directo: Subdirector (a) de Administración y Finanzas
II.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Objetivo del Cargo: Planificar, coordinar y controlar el proceso de adquisiciones del Centro Regional, y rendición de proyectos.
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo el proceso de adquisiciones - Rendir proyectos a través del sistema SGP de Corfo - Prestar apoyo a labores administrativas
Tareas asociadas: <ul style="list-style-type: none"> - Recibir las solicitudes de compras - Verificar que se lleve a cabo de manera correcta el proceso de adquisiciones por parte del personal - Generar las ordenes compras del Centro Regional - Atención de proveedores y resolver aquellos hechos problemáticos que puedan presentarse - Supervisar el proceso post compra - Recolección y procesamiento de información para rendición de proyectos - Ingreso de información de proyectos en sistema SGP de Corfo - Otras tareas administrativas que sean instruidas
III.- RESPONSABILIDADES
Principales Responsabilidades del cargo: <ul style="list-style-type: none"> - De operar y/o custodiar equipos y herramientas de trabajo - Manejo de información confidencial - Informar a otros cargo sobre las funciones llevadas a cabo - Colaborar en las funciones desarrolladas por otros funcionarios
Dependencia directa: Subdirectora de Administración y Finanzas

Supervisión ejercida: No ejerce supervisión sobre otros cargos	
Relaciones Internas	Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Personal Administrativo - Secretaría - Investigadores - Auxiliares - Personal de Laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Corfo
IV.- CONDICIONES DE TRABAJO	
Riesgos del Trabajo: Enfermedades profesionales, tendinitis, contracturas por malas posturas, agotamiento visual y estrés.	
Ambiente de trabajo: Propio de oficinas	
V.- REQUISITOS INTELECTUALES	
Nivel de Estudio: Mínimo Técnico. Deseable Universitario. En áreas de administración y/o contabilidad	
Experiencia: Contar con experiencia previa en cargo similar. Deseable 2 años	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Disciplina - Probidad - Compromiso - Iniciativa - Vocación - Tolerancia - Capacidad de tomar decisiones - Motivación - Comunicación Interpersonal - Capacidad crítica - Adaptabilidad 	
VI.- REQUISITOS FÍSICOS	
Aptitudes Físicas necesarias: Compatible con la funciones del cargo	
VII.- OTROS	
Idioma: No necesario	
Licencia de conducir: No necesario	
Manejo computacional: Necesario manejo de Office (Nivel Medio) y Sistema SGP Corfo	

PERFIL DE CARGO
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Encargado de RR.HH. y Proyectos
Tipo de Cargo: Profesional de apoyo
División: Subdirección de Administración y Finanzas
Departamento: RR. HH. y Proyectos
Jefe directo: Subdirector (a) de Administración y Finanzas
II.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Objetivo del Cargo: Responsable de planear, controlar y coordinar el área de recursos humanos y Proyectos del Centro Regional.
<p>Funciones del Cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y administrar a nivel regional los recursos humanos de forma eficiente y oportuna - Coordinar y supervisar las acciones que se ejecutan en el departamento, relacionadas con Personal, Bienestar, Remuneraciones y áreas asociadas al desarrollo de las personas - Coordinar el manejo y entrega de documentación con dependencias e Instituciones relacionadas. - Controlar la puntualidad, el ausentismo y las faltas de personal. - Atención, seguimiento y solución de problemas laborales internos y externos. - Rendir proyectos a través del sistema SGP de Corfo - Prestar apoyo en otras labores administrativas
<p>Tareas asociadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de asistencia programa T-1000 e informes de asistencia - Confección de memos, cartas y solicitudes necesarias. - Realizar el proceso de contrataciones y renovaciones. - Archivo de documentos - Gestionar trámites en CCAF Los Andes - Revisión y entrega de liquidaciones de sueldos - Confección de planillas de imposiciones - Confección de planillas de jornales en sistema AS-400 - Coordinar actividades recreativas

- Tramitar documentación de Servicio de Bienestar INIA
- Participación en comité paritario
- Confección de informes para Subdirección de Administración y Finanzas
- Rendición de Proyectos Innova Corfo
- Gestionar solicitudes de garantías de proyectos
- Manejo de archivos físicos y computacionales de los proyectos
- Revisión de presupuestos de proyectos
- Informes varios a jefes de proyectos
- Manejo de proyectos externos
- Apoyo en legitimaciones
- Otras tareas administrativas que sean instruidas

III.- RESPONSABILIDADES

Principales Responsabilidades del cargo:

- De operar y/o custodiar equipos y herramientas de trabajo
- Manejo de información confidencial,
- Manejo de dinero u otro tipo de recursos financiero similar
- Colaborar en las funciones desarrolladas por otros funcionarios
- Informar a otros cargo sobre las funciones llevadas a cabo

Dependencia directa: Subdirectora de Administración y Finanzas

Supervisión ejercida: No ejerce supervisión sobre otros cargos

Relaciones Internas	Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe nacional de RR.HH. - Jefe Nacional de Servicio de Bienestar - Subdirección de Adm. y Finanzas - UPSE - Personal Administrativo - Secretaría - Investigadores - Auxiliares - Personal de Laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> - Corfo - Inspección del trabajo - CCAF Los Andes

IV.- CONDICIONES DE TRABAJO

Riesgos del Trabajo: Enfermedades profesionales, tendinitis, contracturas por malas posturas, agotamiento visual y estrés.
Ambiente de trabajo: Propio de oficinas
V.- REQUISITOS INTELECTUALES
Nivel de Estudio: Mínimo Técnico. Deseable Universitario. En áreas de administración y/o contabilidad
Experiencia: Contar con experiencia previa en cargo similar. Deseable 3 años
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Disciplina - Probidad - Compromiso - Iniciativa - Vocación - Tolerancia - Capacidad de tomar decisiones - Motivación - Comunicación Interpersonal - Capacidad crítica - Adaptabilidad - Manejo de conflictos - Creatividad
VI.- REQUISITOS FÍSICOS
Aptitudes Físicas necesarias: Compatible con la funciones del cargo
VII.- OTROS
Idioma: No necesario
Licencia de conducir: No necesario
Manejo computacional: Necesario manejo de Office (Nivel Medio), Sistema SGP Corfo y sistema Payroll

PERFIL DE CARGO
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Cargo: Encargado de Contabilidad
Tipo de Cargo: Administrativo
División: Subdirección de Administración y Finanzas
Departamento: Contabilidad
Jefe directo: Subdirector (a) de Administración y Finanzas
II.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Objetivo del Cargo: Responsable sistematizar, supervisar y llevar a cabo los procesos contables, para proporcionar información contable y financiera, que muestre los resultados de la institución y su posición financiera, permitiendo la toma de decisiones oportuna.
Funciones del Cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo el registro contable de los movimientos financieros del centro regional - Prestar asesoría y colaboración técnica a la Subdirección de Administración y Finanzas - Coordinar con encargado de adquisiciones proceso de compras - Atender los requerimientos de información del órgano de control y auditores externo - Atender y solucionar pagos relacionados con proveedores - Prestar apoyo en otras labores administrativas propias del cargo
Tareas asociadas: <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del estado financiero y análisis correspondientes - Revisar el estado que guardan las cuentas por pagar del centro, en cuanto a tiempo y monto adeudado - Elaborar flujos de efectivo diarios, semanales y mensuales - Visar documentos contables como viáticos y ordenes de compras - Revisar la elaboración de cheques y/o transferencias electrónicas para los diferentes pagos emitidos por la institución - Elaborar la conciliación bancaria de las cuentas corrientes del Centro Regional - Archivar documentación contable, correspondencia y otros documentos

<p>intrínsecos al desempeño del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confección del balance general de la institución - Llevar el control de caja chica - Participar en la toma física de inventarios de activos, bienes y recursos 	
III.- RESPONSABILIDADES	
<p>Principales Responsabilidades del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De operar y/o custodiar equipos y herramientas de trabajo - Manejo de información confidencial - Manejo de dinero u otro tipo de recursos financiero similar - Informar a otros cargo sobre las funciones llevadas a cabo 	
<p>Dependencia directa: Subdirectora de Administración y Finanzas</p>	
<p>Supervisión ejercida: No ejerce supervisión sobre otros cargos</p>	
Relaciones Internas	Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Jefe nacional de contabilidad - Subdirección de Adm. y Finanzas - UPSE - Personal Administrativo - Secretaría - Investigadores - Auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones bancarias - Proveedores
IV.- CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Riesgos del Trabajo: Enfermedades profesionales, tendinitis, contracturas por malas posturas, agotamiento visual y estrés.</p>	
<p>Ambiente de trabajo: Propio de oficinas</p>	
V.- REQUISITOS INTELECTUALES	
<p>Nivel de Estudio: Mínimo Técnico. Deseable Universitario. En áreas de contabilidad y/o administración</p>	
<p>Experiencia: Contar con experiencia previa en cargo similar. Deseable 3 años</p>	
<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Motivación - Disciplina - Comunicación Interpersonal 	

- Probidad	- Capacidad crítica
- Compromiso	- Adaptabilidad
- Iniciativa	- Responsabilidad
- Vocación	- Orden
- Tolerancia	
VI.- REQUISITOS FÍSICOS	
Aptitudes Físicas necesarias: Compatible con la funciones del cargo	
VII.- OTROS	
Idioma: No necesario	
Licencia de conducir: No necesario	
Manejo computacional: Necesario manejo de Office (Nivel Medio) y software contables	

PERFIL DE CARGO	
I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	Subdirector de Administración y Finanzas
Tipo de Cargo:	Directivo
División:	Subdirección de Administración y Finanzas
Departamento:	
Jefe directo:	Director Regional
II.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Objetivo del Cargo:	Supervisar y coordinar la marcha de los aspectos administrativos, económicos y presupuestarios del Centro Regional
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, proponer y aplicar las políticas, normas e instrucciones relacionadas con dotaciones, remuneraciones, reclutamiento, selección, capacitación evaluación del personal y desvinculación - Proveer de la infraestructura, materiales, servicios logísticos, y de mantenimiento necesarios para el buen funcionamiento del centro regional - Planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable y presupuestaria - Generar información oportuna y eficaz para la toma de decisiones de la dirección regional - Reportar al Director Regional los resultados de la administración y gestión financiera - Cumplir con los lineamientos estratégicos emanados de Dirección Nacional
Tareas asociadas:	<ul style="list-style-type: none"> - Control de recursos financieros del Centro Regional - Participación consejo directivo regional de INIA - Control y gestión presupuestaria - Visar documentos contables como viáticos y órdenes de compra - Llevar a cabo procesos de licitación - Apoyo en el área de RR.HH., Administrativo y Supervisión
III.- RESPONSABILIDADES	
Principales Responsabilidades del cargo:	<ul style="list-style-type: none"> - De operar y/o custodiar equipos y herramientas de trabajo

<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de información confidencial - Manejo de dinero u otro tipo de recurso financiero similar - Controlar las acciones realizadas por otros cargos - Colaborar en las funciones desarrolladas por otros funcionarios - Informar a otros cargo sobre las funciones llevadas a cabo 	
Dependencia directa: Director Regional y Subdirector Nacional de Administración y Finanzas	
Supervisión ejercida: Personal Administrativo e Investigadores	
Relaciones Internas	Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> - Director Regional - SAF Nacional - SAF de otros Centros Regionales - Personal Administrativo - Investigadores - Auxiliares 	<ul style="list-style-type: none"> - Seremi - Proveedores
IV.- CONDICIONES DE TRABAJO	
Riesgos del Trabajo: Enfermedades profesionales, tendinitis, contracturas por malas posturas, agotamiento visual y estrés.	
Ambiente de trabajo: Oficinas del centro regional	
V.- REQUISITOS INTELECTUALES	
Nivel de Estudio: Universitarios, en áreas de administración y/o contabilidad	
Experiencia: Contar con experiencia previa en cargo similar. Deseable 5 años.	
Competencias: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Trabajo en equipo - Disciplina - Probidad - Compromiso - Creatividad - Capacidad crítica - Tolerancia - Manejo de conflictos - Motivación - Comunicación Interpersonal - Adaptabilidad - Iniciativa - Vocación - Capacidad de tomar decisiones 	

VI.- REQUISITOS FÍSICOS
Aptitudes Físicas necesarias: Compatibles con las funciones del cargo
VII.- OTROS
Idioma: No necesario
Licencia de conducir: No necesario
Manejo computacional: manejo de office (Nivel medio) y sistema PayRoll

8. CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente trabajo, se debe mencionar que la existencia de perfiles de cargos al interior de una organización laboral puede marcar diferencias que inciden directamente en el desempeño y desarrollo de su personal.

En el transcurso de este trabajo, se pudo constatar in situ que la falta de delimitación de funciones, tareas y responsabilidades de los funcionarios de la Subdirección de Administración y Finanzas, trae consigo consecuencias como incertidumbre en cuanto a las reales funciones de cada cargo, duplicidad de las mismas entre distintos funcionarios, entre otras.

Por lo anterior que el objetivo principal de este trabajo fue elaborar perfiles de cargos de los funcionarios de la Subdirección, con la finalidad de clarificar las dudas existentes respecto a los cargos de esta división.

La participación del personal en este trabajo fue fundamental, ya que estaban conscientes de los problemas que se presentaban en el desarrollo de sus labores, debido a la inexistencia de perfiles de cargo y creían que era necesario llevar a cabo este proceso. Dentro del personal de la Subdirección, es primordial que la jefatura sea proactiva en un proceso como este ya que es el encargado de dirigir, coordinar y controlar al grupo de personas. Si las reglas del juego no están claras desde un principio, se puede volver muy complicado llevar adelante las tareas diarias y finalmente lograr los objetivos preestablecidos

Finalmente cabe mencionar que el desarrollar perfiles de cargo no solo genera un apoyo fundamental en cuanto a la clara delimitación de funciones, tareas, responsabilidades, y aptitudes físicas-intelectuales necesarias para desempeñarse en cada uno de los puestos de trabajo, sino que también es un pilar fundamental para efectuar otros procesos relacionados con la administración de recursos humanos, tales como selección de personal, capacitación y formación, evaluación de desempeño, retribución y carrera profesional.

9. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Gránica.

Biblioteca Nacional del Congreso. (2010). *Organización y Funciones del Instituto de Investigaciones Agropecuarias*.

Chaivenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Instituto de Investigaciones Agropecuarias. (2012). *INIA*. Recuperado el 30 de AGOSTO de 2012, de INIA: <http://www.inia.cl/acerca-de-inia/>

Instituto de Investigaciones Agropecuarias. (2012). *INIA La Cruz*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012, de <http://www.inia.cl/lacruz/historia/>

Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2010). *Reporte de Sostenibilidad y Memoria Anual 2010*. Santiago.

Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Simon L. Dolan, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGraw Hill.

Subdirección de Administración y Finanzas - CRI La Cruz. (8 de Agosto de 2012). CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL . Casablanca, Valparaíso, Chile.

Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior. (2002). *Diccionario de la Administración Pública Chilena*. Santiago, Chile: LOM Ediciones.

10. ANEXOS

10.1 Instrumento: Cuestionario

Institución: Instituto de Investigaciones Agropecuarias

División: Subdirección de Administración y Finanzas

1.- Identificación del cargo

- Nombre del cargo: _____

- División: _____

- Departamento: _____

- Unidad: _____

- Cargo jefe directo: _____

2.- Descripción de cargo

- Las funciones y tareas que debe desarrollar en su puesto de trabajo usted las calificarías propias de un:

- Directivo _____
- Profesional con personal dependiente _____
- Profesional de apoyo _____
- Técnico _____
- Técnico especializado _____
- Administrativo _____
- Auxiliar administrativo _____
- Auxiliar _____

- Describa en términos general la finalidad por la cual existe, en vuestra institución, el cargo que desempeña:

- Enumere las funciones, en orden de importancia, que lleva a cabo en su cargo y las respectivas tareas necesarias para el cumplimiento de las mismas:

FUNCIONES	TAREAS

- Mencione, si es que existen, los principales problemas con los que se ha encontrado en el desempeño de su cargo:

- ¿Existe dentro de la División a la cual pertenece, algún funcionario que lleve a cabo funciones o tareas similares a las realizadas por su cargo? Si la respuesta es afirmativa, favor de mencionar el cargo y funciones y/o tareas similares desarrolladas por dicho funcionario:

CARGO	FUNCIÓN O TAREA

3.- Responsabilidades del cargo

- Marque aquellas opciones que usted estima como responsabilidades propias de su cargo. Entiéndase responsabilidad como “la obligación de un individuo de desarrollar las funciones que le han sido asignadas de acuerdo con las instrucciones que le han sido dadas”. (Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, 2002). Y también entiéndase como el hecho de ser responsable de alguna cosa. Los espacios en blanco los puede rellenar con aquellas responsabilidades que no salen mencionadas y que usted estima propias de su cargo.

RESPONSABILIDAD	MARQUE CON UNA X
De operar y/o custodiar equipos y herramientas	
Manejo de información confidencial	
Manejo de dinero u otro tipo de recursos financiero similar	
Informar a otros cargo sobre las funciones llevadas a cabo	
Colaborar en las funciones desarrolladas por otros funcionarios	
Controlar las acciones realizadas por otros cargos	

- En el desarrollo de sus funciones, ¿usted ejerce supervisión sobre otros cargos?

SI	NO

- En caso de responder afirmativamente, favor de mencionar aquellos cargos que reciben su supervisión y la frecuencia con que realiza dicha acción:

Cargo/ Frecuencia	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

- En el desarrollo de sus funciones, ¿usted recibe supervisión de otros cargos?

SI	NO

En caso de responder afirmativamente, favor de mencionar aquellos cargos de los cuales recibe supervisión:

Cargo/ Frecuencia	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

- Mencione aquellos contactos, tanto internos como externos, que debe mantener en el desempeño de su cargo. Ordene por nivel de importancia.

INTERNOS	EXTERNOS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

4.- Condiciones de Trabajo

- Mencione aquellas situaciones que usted considera que le causan presión, desgaste y/o disconformidad, a la hora de llevar a cabo las funciones y tareas propias de su cargo:

- ¿Cómo estima usted las condiciones físicas del lugar donde desarrolla su trabajo? Considere aspectos como temperatura, ruido, iluminación, ventilación y espaciosidad.

Condiciones	Marcar con una X
Optimas	
Buenas	
Regulares	
Deficientes	

- Si su respuesta en la pregunta anterior fue regular o deficiente, mencione aquellos aspectos que según usted requieren una mejoría para alcanzar una condición de trabajo buena y optima.

5.- Requisitos intelectuales

- Según su criterio, que nivel de estudios es necesario para el cargo que desempeña. En observaciones describir aquellas apreciaciones que estime conveniente, como por ejemplo, en el caso de niveles de estudios universitarios o técnicos nombrar carreras afines al cargo.

Nivel de Estudios	Marque con un X	Observaciones
Escolar Básico		
Escolar Medio		
Técnico		
Universitarios		
Postgrados		
Otros		

- ¿Considera necesario que a aquel individuo que quiera ocupar el cargo se le debiese requerir algún tipo de experiencia?

SI	NO

- En caso de responder afirmativamente la pregunta anterior, ¿En qué áreas estima conveniente tener experiencia? y ¿Qué cantidad de tiempo estima conveniente que sea dicha experiencia?

AREAS DE EXPERIENCIA	TIEMPO (MESES O AÑOS)

- Según su experiencia en el cargo que desempeña, califique el nivel de relevancia que tienen las siguientes competencias, que se enumeran, para el desarrollo de sus funciones o tareas.

Competencias	Nivel de Relevancia		
	No necesaria	Opcional	Necesaria
Liderazgo			
Trabajo en equipo			
Disciplina			
Manejo de conflictos			
Probidad			
Compromiso			
Creatividad			
Iniciativa			
Vocación			
Tolerancia			

Adaptabilidad			
Capacidad crítica			
Comunicación interpersonal			
Motivación			
Capacidad de tomar decisiones			

- En caso de estimar que faltó nombrar alguna otra competencia, especificar:

6.- Requisitos Físicos

- Señale que aptitudes físicas son necesarias para el buen desempeño de sus labores:

- En el desempeño del cargo, ¿Existe la posibilidad de verse afectado por alteraciones tanto físicas como psíquicas? Si la respuesta es afirmativa, mencionar aquellas alteraciones:

Ocupante del Cargo: _____

Fecha: / 11 / 2012

Firma: _____