



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Diario Concepción**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y PROPUESTA DE  
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Caso aplicado a la Empresa Periodística Diario Concepción S.A.

Alumna:

Ivonne Muñoz Robles.

Profesora:

Dra. Margarita Chiang Vega.

CONCEPCIÓN, 2015.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

AGRADECIMIENTOS

*Cuando ingresé a estudiar la carrera de Ingeniería Comercial, en mi familia éramos tres, Mi esposo Carlos, mi hijo Gustavo y yo, luego en 2013 quedo felizmente embarazada y es ella mi hermosa Leonor quien me acompaña a clases durante casi nueve meses.*

*Quisiera, agradecer a mi familia, fuente de apoyo en estos casi tres años acompañándome, apoyándome, comprendiendo durante todo el desarrollo de mi segunda carrera como profesional.*

*También no puedo dejar de mencionar a mi mamá, mi suegra, mi suegro que también me apoyaron sin condiciones con el cuidado de mis hijos para poder estudiar. Agradecer a la señora Juanita y los esfuerzos de esperarme hasta que llegara de clases para regresar a su casa.*

*También agradecer a la Dra. Margarita Chiang, mi profesora guía, quien me entregó los lineamientos en el proceso final de mi carrera.*

*A mi Esposo mío, decirle primero que todo lo mucho que lo amo, él fue el precursor de esta idea de continuar perfeccionándome, creíste en mí como siempre lo has hecho y hoy puedo decir he cumplido y gracias por tu amor incondicional.*

*A mis hermosos dos hijos Gustavo Andrés y Leonor Esperanza, ambos son mis personitas favoritas.*

*Gracias a Dios por mi familia.*

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**INDICE**

<b>TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.2 OBJETIVO GENERAL .....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 COMPETENCIAS.....	10
<b>2.1.1 DEFINICIONES.....</b>	<b>10</b>
2.1.1.1 SPENCER Y SPENCER (1993).....	10
2.1.1.2 CLAUDE LEVY-LEBOYERT (1992) .....	16
2.1.1.3 NADINE JOLIS (1998).....	19
2.1.2 CÓMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS.....	22
2.1.3 PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS .....	23
2.1.4 GRADOS DE COMPETENCIAS .....	24
2.1.5 LA COMPETENCIA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....	25
2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	29
2.2.1 CONCEPTO DE CARGO .....	30
2.2.2 ANÁLISIS DE CARGOS.....	33
2.2.3 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS.....	35
2.2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	39
2.2.5 REDACCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO .....	40
2.2.6 ¿COMO DARSE CUENTA QUE UNA EMPRESA NECESITA MEJORAR LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS?.....	42
2.2.7 BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	43
2.2.8 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS.....	43
2.3 DESEMPEÑO LABORAL .....	46
2.3.1 DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO .....	47
2.3.2 RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	48
2.3.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .....	50
2.3.4 SIETE CLAVES DEL DESEMPEÑO.....	51
2.3.5 ESTABLECER CRITERIOS DE DESEMPEÑO.....	53

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

2.3.6	FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO .....	54
2.3.8	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	58
2.3.8.1	OTRAS DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	59
2.3.8.2	PASOS PREVIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO. ....	61
2.3.9	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	61
2.3.9.1	OBJETIVO BÁSICO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: .....	62
2.3.9.2	OBJETIVOS INTERMEDIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	62
2.3.10	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	63
2.3.11	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	64
2.3.12	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	66
2.3.13	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	69
2.3.13.1	METODO DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO: .....	69
2.3.13.2	MÉTODO DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO: .....	75
2.3.14	RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	83
2.3.15	USO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: .....	86
2.3.15.1	APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	89
2.3.16	RAZONES QUE HACEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UN FRACASO .....	90
2.3.17	PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	91
<b>3.</b>	<b>MARCO EMPÍRICO .....</b>	<b>94</b>
<b>3.1</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>94</b>
3.1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	94
3.1.2	DISEÑO .....	94
3.1.3	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	95
3.1.3.1	RESEÑA HISTÓRICA .....	95
3.1.3.2	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE DIARIO CONCEPCIÓN .....	96
3.1.3.3	ORGANIGRAMA DIARIO CONCEPCIÓN .....	97
3.1.4	DESCRIPCIÓN DE CARGO ACTUAL DE DIARIO CONCEPCION SEGÚN ORGANIGRAMA. ....	100
3.1.5	DEFINICIONES DE LAS COMPETENCIAS .....	146
3.2	DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	148
3.3	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA DIARIO CONCEPCIÓN .....	153
3.3.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	153
3.4	MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA DIARIO CONCEPCIÓN. ....	162

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

4	CONCLUSIONES.....	167
5	RECOMENDACIONES.....	169
6	REFERENCIAS .....	170

**ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Modelo Iceberg de Spencer & Spencer, (citado) Martha Alles (2004).....	13
Ilustración 2: Fuente Spencer & Spencer, (citado) Martha Alles, Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias. (2004).....	14
Ilustración 3: Componentes de la Competencia. (Pereda & Berrocal 1999, Gestión de RRHH por Competencias.).....	22
Ilustración 4: Factores que afectan el Desempeño en el cargo. Fuente Chiavenato (2011) .	55
Ilustración 5: Proceso de Evaluación de Desempeño, Fuente Chiavenato, I (2009).....	68
Ilustración 6: Evaluación 360°. Fuente Chiavenato (2011).....	80
Ilustración 7: Evaluación 180°. Fuente Chiavenato (2011).....	81

**TABLAS**

Tabla 1: Definiciones de Desempeño.....	47
Tabla 2: Definiciones de las Competencias.....	146

## 1. INTRODUCCIÓN

Los colaboradores deben contribuir con el logro de los objetivos de la organización donde se desempeñan, ya que de no hacerlo la empresa desaparecerá tarde o temprano. A partir de esa premisa se debe entender la importancia de medir su desempeño.

En la actualidad, la mejor manera de medir el desempeño de un colaborador es por medio de la **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**, herramienta que realiza un análisis profundo y afinado acerca del nivel de rendimiento de un trabajador. Para entender mejor su funcionamiento es necesario comprender primero el concepto de **COMPETENCIAS**, término que engloba las habilidades y comportamientos que desarrollan los colaboradores para ser exitosos en una organización. ¿Cómo demuestran las personas que son exitosas en una empresa?, pues bien, alcanzando los objetivos que se proponen.

Ahora, es preciso señalar que la evaluación de desempeño no es 100% exacta porque parte de la información se basa en la percepción del o los evaluadores. Por ello, para tener una herramienta mucho más efectiva es necesario considerar otros aspectos que contribuyan a cerrar las brechas de la percepción, como son los objetivos y la **DESCRIPCIÓN DE CARGO** de las personas puestas a prueba.

La Descripción de Cargo, puede llegar a ser considerado, para algunas organizaciones, como poco importante o incluso no necesario en comparación con otras herramientas de la administración, sin embargo, esta herramienta puede ayudar a reducir la incidencia de situaciones como: el asignar a una persona no idónea a un puesto; desorientación del

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

---

2015

trabajador al no conocer con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupan en la organización; y el choque de valores con la cultura de la empresa, entre otros. El tener claro este concepto y su aplicación será necesario para poder llevar a cabo el proceso de evaluar a los colaboradores.

Para todo lo anterior, el desarrollo de este trabajo, tratará primero que todo las Competencias; definición, criterios, grados de competencia y además se abordará la inteligencia emocional en la competencia. Luego se referirá al Análisis y Descripción de cargos: conceptos, métodos, beneficios, etapas, etcétera. Para finalizar con la Evaluación de Desempeño; conceptos, criterios, objetivos, beneficios, métodos, aplicación, entre otros.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En un mundo globalizado, donde lo único permanente es el cambio, donde las empresas deben adaptarse a éstos, empoderándose de nuevos desafíos para poder existir y liderar los mercados, es fundamental contar con un capital humano empoderado de sus funciones para alcanzar el éxito.

Actualmente, Diario Concepción, no cuenta con un sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias para sus empleados, por lo que se hace imposible medir su labor/aporte dentro de la organización, esto no permite visualizar de forma clara, cuánto y de qué forma contribuye el trabajador al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la empresa.

### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de Evaluación del Desempeño basado en Competencias para Diario Concepción, determinando cuáles son los conocimientos y habilidades requeridas para un desempeño exitoso.

### 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una revisión teórica sobre descripciones de cargo y las competencias.
- Realizar una revisión teórica de los métodos existentes en evaluación de desempeño.
- Conocer las actuales descripciones de cargos, formales e informales, que existen en la empresa.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Elaborar las descripciones de cargos según competencias, acorde a las necesidades actuales y a los objetivos de la organización.
- Proponer un modelo para el proceso de evaluación de desempeño.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Este trabajo proporcionará las herramientas necesarias a la Gerencia para evaluar el desempeño de sus colaboradores, impactando en la productividad y motivación de sus empleados, lo que permitirá contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Para llevar a cabo este trabajo se cuenta con el respaldo, apoyo y colaboración de la Gerencia General de Diario Concepción, quien proporcionará la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 COMPETENCIAS<sup>12</sup>

Para evaluar el desempeño por Competencias, la empresa debe haber definido previamente que son las competencias. Por lo tanto, antes de referirnos al desarrollo de un proceso de descripción de cargos por competencias.

#### 2.1.1 DEFINICIONES.

##### 2.1.1.1 SPENCER Y SPENCER (1993)

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Para Spencer y Spencer son 5 los principales tipos de “competencias”:

1.- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

---

<sup>1</sup> Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.

<sup>2</sup> Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 3. Análisis y descripción de puestos, Edición Actualizada.

2.- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus cargos sin una supervisión cercana.

3.- Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

4.- Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el cargo. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria, los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento.

5.- Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de

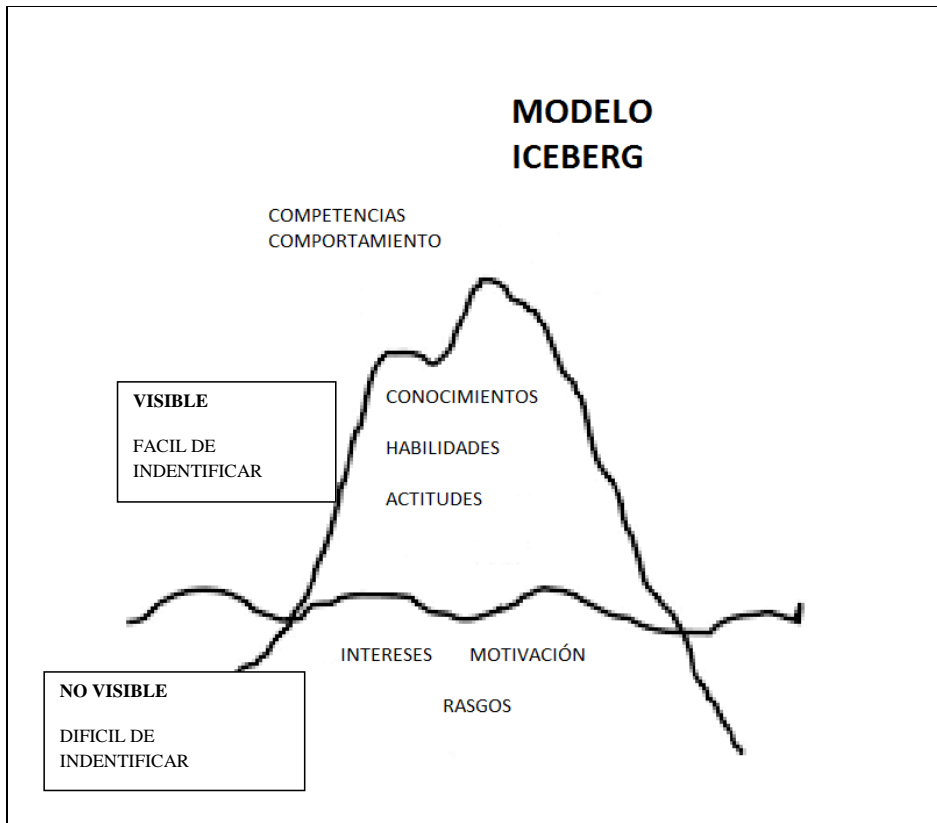
características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad.

Spencer y Spencer introducen el "modelo Iceberg"<sup>3</sup>, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema de competencias son centrales y superficiales (entiéndase por superficial estar en la superficie).

---

<sup>3</sup> Alles, Marta Alicia (2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.



**Ilustración 1: Modelo Iceberg de Spencer & Spencer, (citado) Martha Alles (2004)**

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan basándose en los conocimientos y las habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar sobre buenas competencias de motivación y

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

características y enseñar en conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIA SEGÚN SU DIFICULTAD DE DETECCIÓN

Con formato: Justificado

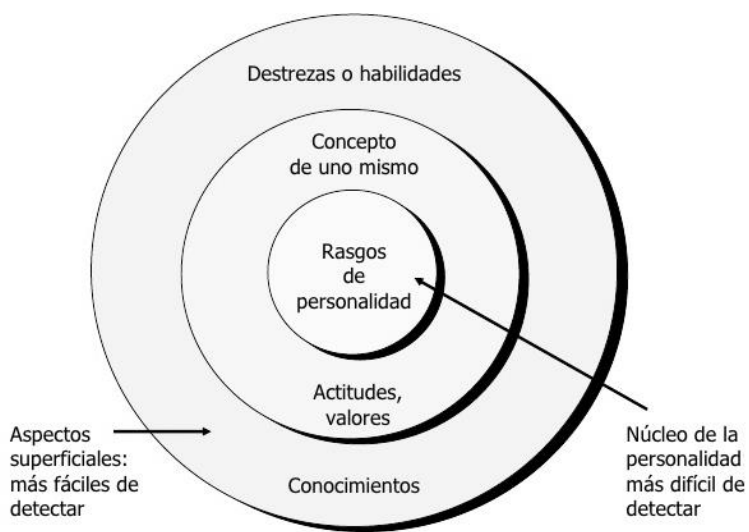


Ilustración 2: Fuente Spencer & Spencer, (citado) Martha Alles, Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias. (2004)

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

<b>Competencias de Logro y acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Búsqueda de la Información.</li> </ul>
<b>Competencias de ayuda y servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimiento interpersonal.</li> <li>- Orientación al cliente.</li> </ul>
<b>Competencias de Influencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia e impacto.</li> <li>- Construcción de relaciones.</li> <li>- Conciencia organizacional.</li> </ul>
<b>Competencias gerenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de personas.</li> <li>- Dirección de personas.</li> <li>- Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul>
<b>Competencias cognoscitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento analítico.</li> <li>- Razonamiento conceptual.</li> <li>- Experiencia técnica/profesional/de dirección.</li> </ul>
<b>Competencia de eficacia personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrol.</li> <li>- Confianza en sí mismo</li> <li>- Comportamiento ante los fracasos.</li> <li>- Flexibilidad.</li> </ul>

**2.1.1.2 CLAUDE LEVY-LEBOYERT (1992)<sup>4</sup>**

Claude Levy-Leboyert, define competencias de la siguiente forma: “Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

**a) Competencias universales para los cuadros superiores:**

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de los problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de fuera de la organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.

---

<sup>4</sup> Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.
- Sentido común.
- Creatividad.
- Toma de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Motivación.

**b) “Supracompetencias”:**

Intelectuales:

- Perspectiva estratégica.
- Análisis y sentido común.
- Planificación y organización.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

Interpersonales:

- Dirigir colaboradores.
- Persuasión.
- Decisión.
- Sensibilidad interpersonal.
- Comunicación oral.

Adaptabilidad:

- Adaptación al medio.

Orientación a resultados:

- Energía e iniciativa.
- Deseos de éxito.
- Sensatez para los negocios.

**c) ¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿Cuál es la relación con las empresas?**

Para Levy-Leboyer “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

**d) ¿Cómo se identifican unas y otras?**

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos.

Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la empresa lo realice lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y a corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

**2.1.1.3 NADINE JOLIS (1998)**

Para esta autora las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí; se dividen en:

- **Competencias teóricas:** Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- **Competencias prácticas:** Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- **Competencias sociales:** Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- **Competencias del conocimiento** (combinar y resolver): Por ejemplo: conjugar

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

Otra forma de definir las competencias<sup>5</sup>, es un conjunto de comportamientos observables que están relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización.

Esta definición es casi idéntica a las que se han comentado, sin embargo, la diferencia introducida es importante, como se explica a continuación:

Comportamiento observable: en esta definición, en lugar de hablar de “características subyacentes”, se habla de “comportamientos observables”. Se puede comprobar en el Iceberg, ya que se encuentra en la parte visible de éste.

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso, que en ella, estén presentes una serie de componentes:

- a) **Saber**: el conjunto de conocimiento que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- b) **Saber Hacer**: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. En suma, estamos hablando de habilidades y destrezas. Así, no basta con que la persona conozca las técnicas e

<sup>5</sup> Pereda, S & Berrocal, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

instrumentos de gestión del tiempo, sino que sepa aplicarlos a su situación de trabajo particular.

- c) **Saber Estar:** no basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo, es preciso, también, que los comportamientos se ajustan a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular. En este caso estamos hablando de actitudes e intereses.
- d) **Querer Hacer:** además de todo lo anterior, la persona deberá llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, en este caso, estamos hablando de aspectos motivacionales.
- e) **Poder Hacer:** es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de la organización, y sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se refiere a que las personas dispongan de los medios y recursos necesarios para llevar cabo los Comportamientos incluidos en la competencia.

Los componentes de las competencias se han explicado por separado para facilitar su comprensión, pero no se pueden considera de la misma forma al aplicarlos en cada caso concreto. Cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes que se explicaron y se muestran en la siguiente figura.

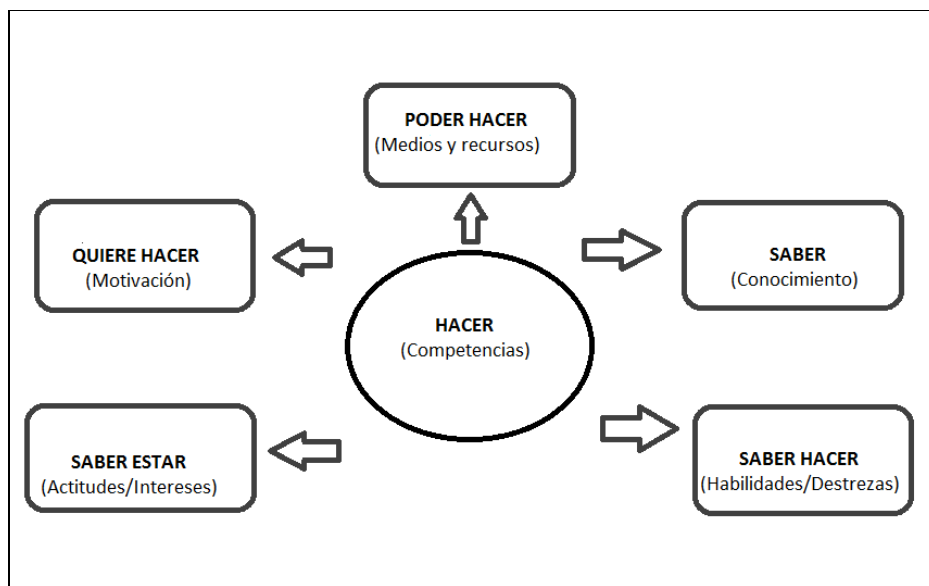


Ilustración 3: Componentes de la Competencia. (Pereda & Berrocal 1999, Gestión de RRHH por Competencias.)

### 2.1.2 CÓMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Aplicar el modelo de los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

### 2.1.3 PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir Visión y Misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencias se requiere

- Definición de las competencias
- Definición de los grados o niveles
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal
- Implantación del sistema.

#### 2.1.4 GRADOS DE COMPETENCIAS<sup>6</sup>

Esta apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco o más niveles.

- A (Alto o desempeño superior): que según Spencer y Spencer<sup>7</sup> *es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una institución laboral.*
- B (Bueno): por sobre el estándar
- C (Mínimo necesario para el puesto): dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre el desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto.* No indica una subvaloración de la competencia.
- D (Insatisfactorio): Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no sería necesario indicar el nivel.
- E (Nivel mínimo de competencia).

<sup>6</sup> Alles, Martha (2000), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Capítulo 2: La Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

<sup>7</sup> Spencer & Spencer, obra citada.



2.1.5 LA COMPETENCIA Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL<sup>89</sup>

Daniel Goleman, en su libro *La inteligencia emocional en la empresa (1999)*, plantea interesantes conceptos. El autor no hace referencia específicamente a las competencias, aunque sí menciona a David McClelland, quien fue su profesor en Harvard.

*Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.*

*Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.*

*Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.*

---

<sup>8</sup> Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.

<sup>9</sup> Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999. Obra citada.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

Al coeficiente intelectual debe sumarse el coeficiente emocional, que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder hacer”, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combinan con el “querer hacer” representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Entre los aspectos clave para despertar interés en un futuro empleador están las capacidades permanentes actualizadas, el compromiso, la disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”

*La inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.*

Según el autor Goleman, cada vez más se evalúa la “inteligencia emocional”, el cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás – para decidir quién será contratado y quién no.

**2.1.5.1 ¿CÓMO SE RELACIONA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL CON EL  
ÁMBITO LABORAL?**

El licenciado, Marcelo Iglesias<sup>10</sup>, en una conferencia relaciona la inteligencia emocional con el ámbito laboral.

✓ **Aptitud Personal (dominio de uno mismo)**

**Autoconocimiento**

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites.
- Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valor y facultades.

**Autorregulación**

- Autocontrol: manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad.
- Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

**Motivación**

- Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades
- Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

<sup>10</sup> Licenciado Marcelo Iglesias, Jornadas “El futuro de la gestión de Recursos Humanos”, panel “Gestión del capital intelectual”; tema a su cargo: “La inteligencia emocional en el ámbito laboral”. Buenos Aires, 2 de julio de 1999.

✓ **Aptitud Social (manejo de las relaciones)**

**Empatía**

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

**Habilidades Sociales**

- Incidencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Comunicación: ser capaz de escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos e individuos.
- Catalizar el cambio: iniciar o manejar el cambio.
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

- Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

## 2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.<sup>111213</sup>

La estructura de cargos está condicionada por el diseño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos. El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización: ¿Cómo se estructuran y se distribuyen sus órganos y cargos?, ¿Cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos?, ¿Cómo se distribuye el poder y cómo deberán funcionar las cosas? Si la estructura organizacional es inmutable y rígida, los cargos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados. Si la estructura es adaptable y flexible, los cargos también serán manejables, abiertos y adaptables, y tendrán elevado índice de interacción con el ambiente que los rodea. Cuanto más flexible sea la estructura organizacional, tanto más adaptables serán los cargos y más fuerte la presencia de equipos multidisciplinarios y autogestionados, en lugar de órganos permanentes y definitivos.

Para los autores clásicos, la estructura organizacional es sólo la arquitectura de cargos dispuesta de manera racional y lógica para adecuar la especialización vertical (niveles

<sup>11</sup> Martha Alles (2000), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Capítulo 7. Análisis y Descripción de Puestos.

<sup>12</sup> Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 7. Diseño de Cargos, Quinta Edición.

<sup>13</sup> Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 8. Descripción y Análisis de Cargos, Quinta Edición.

jerárquicos) a la especialización horizontal (departamentalización). Cada departamento o división está formado por un conjunto de cargos. Para analizar la organización se debe descomponer cada uno de sus órganos constitutivos. Esta visión tradicional, lineal y cartesiana es ahora sustituida por una visión sistemática y situacional que procura integrar y juntar los cargos, en vez de separarlos y fragmentarlos.

### 2.2.1 CONCEPTO DE CARGO<sup>14</sup>

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe qué hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales, para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupa algún cargo.

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde), los

<sup>14</sup> Martha Alles (2000), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Capítulo 7. Análisis y Descripción de Puestos.

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado. Por esta razón los cargos se representan en los organigramas mediante rectángulos que tienen dos terminales de comunicación: el superior, que lo liga al cargo de arriba y define subordinación, y el inferior, que lo liga a los cargos inferiores y define sus subordinados. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerente, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa. Así se conforma el organigrama de cargos. Desde este enfoque, los cargos no existen al azar sino que se diseñan, proyectan, delinear, definen y establecen intencionalmente dentro de cierta racionalidad. La búsqueda de la eficiencia de la organización.

Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

El concepto de cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función:

- Tarea. Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros).
- Atribución. Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina). La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- Función. Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- Cargo. Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) 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.

El cargo se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama.



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un cargo en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

### 2.2.2 ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos o puestos, es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

El análisis de cargos se concentra en cuatro tipos de requisitos, que son aplicados en cualquier tipo o nivel de puesto:

- ✓ Requisitos intelectuales.
- ✓ Requisitos físicos.
- ✓ Responsabilidades que adquiere.
- ✓ Condiciones de Trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida en varios factores de especificaciones, que son puntos de referencias que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de cargos, son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos que existen en la organización. Si varía la naturaleza del cargo, cambiará también su

amplitud de variación y sus características de comportamiento y no solo los factores de análisis que se consideren.

**Factores de Análisis:**

- a. **Requisitos Intelectuales:** hace referencia a las exigencias del cargo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el empleado para desempeñar de manera adecuada el cargo. Entre los requisitos intelectuales está los siguientes factores de análisis:
  - Escolaridad
  - Experiencia
  - Adaptabilidad al puesto.
  - Iniciativa requerida
  - Aptitudes requeridas.
- b. **Requisitos Físicos:** tiene relación con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzo físico e intelectual que se necesitan y la fatiga que ocasionan. También considera la complexión física que debe tener el ocupante para un buen desempeño del cargo. Entre los requisitos físico se encuentran los siguientes:
  - Esfuerzo físico requerido.
  - Concentración visual.
  - Destrezas o habilidades
  - Complexión física requerida...
- c. **Responsabilidades adquiridas:** considera las responsabilidades que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión

directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, del material, las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas y externas y la formación confidencial. Comprende las responsabilidades por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramienta o equipo
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial.

d. **Condiciones de Trabajo:** Relacionada con las condiciones de ambiente y los alrededores en donde se realiza el trabajo. Evalúa el grado de adaptabilidad de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.

Comprende los factores de análisis siguientes:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo: (accidentes de trabajo – enfermedades profesionales).

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema estandarizado que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

### 2.2.3 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS.

La descripción y el análisis de cargos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información del puesto es

únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff. Representado por el analista de cargos, quien puede ser el jefe del departamento en el que está el puesto que va a describirse y analizarse o el propio ocupante del cargo.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de cargos son:

- a) **Observación directa:** es el más utilizado, tanto por su eficiencia como por ser uno de los métodos más antiguos. El análisis se hace con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en un “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Este método es eficiente principalmente en los cargos rutinarios y repetitivos, debido que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de observación visual, dado que no en todos los casos la observación responde a todas las dudas, por lo general ésta va acompañada de la entrevista al ocupante del cargo o a su supervisor.
- b) **Cuestionario:** para ejecutar este método se solicita al personal, a los que ejercen el cargo que será analizado, jefes o supervisores, que realice un cuestionarios de análisis de cargos, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.  
Al tratarse de cargos similares, y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido confeccionar un cuestionario que sea distribuido a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe ser hecho a medida

que permita obtener respuestas correctas y que pueda ser utilizada. Previo a su aplicación, debe ser conocido al menos un ocupante y su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

- c) **Entrevista directa:** el método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del cargo. Si ésta está bien estructurada, se puede obtener información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de diversas tareas que comprende el cargo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Este método permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al cargo que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del cargo o con su jefe directo. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

El cuadro siguiente muestra la participación que existe entre el analista y el ocupante del cargo en la obtención de datos sobre el puesto.

**Tabla 1: Administración de RRHH, Chiavenato (2007).**

Métodos	Participación	
	Del analista	Del ocupante
Observación	Activa	Pasiva
Cuestionario	Pasiva	Activa
Entrevista	Activa	Activa

- d) **Métodos Mixtos:** Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del cargo tienen ciertas ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:
- a. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario de referencia.
  - b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
  - c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
  - d. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
  - e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
  - f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante,
- entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones de deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción del cargo, el personal disponible para la tarea, etcétera.

#### 2.2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción del cargo parte con la recolección de la información referida a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, luego se confirma el relevamiento y finalmente se realiza la descripción de cargo utilizando un formulario estandarizado.

Para una correcta descripción de cargos es importante, antes de iniciar la tarea, **clasificar los cargos** a relevar, es decir, aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción a relevar:

- a) **Según nivel Jerárquico:** alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- b) **Por la formación requerida:** alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- c) **Por los resultados de la gestión a su cargo:** de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- d) **Por los recursos humanos** que maneja.

Igualmente es importante definir, **previo a la recolección de información, la relación entre los cargos:** cargos paralelos y cargos subordinados, en ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los cargos.

**La correcta descripción de cargos incluye tres momentos:**

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planteamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

**2.2.5 REDACCIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**a) Identificación del cargo:** Incluye nombre del cargo, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc. No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no pueden llamar a unos gerentes divisionales, otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes. El código del cargo debería servir para identificar rápidamente a los distintos cargos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los IT (Información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación del título del supervisor inmediato, y también la fecha para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del cargo.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

Descripción del puesto		
Título del puesto		Código
Fecha		División
Escrito por		Procesado por
Aprobado por	Grado	Puntos
Título del supervisor inmediato		Nivel de salario

**b) Resumen del cargo:** como su nombre lo indica, debe ser breve, solo se detallan las actividades principales. Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de cargos las denominadas frases abiertas, tales como: “otras responsabilidades”, si estas existen, deben detallarse.

**c) Relaciones:** Muestran relaciones del cargo con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- Reporta a:

- Supervisa a:

- Trabaja con (nombres de cargos)

- Fuera de la empresa: por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores como abogados, auditores y otros consultores.

**d) Responsabilidades y deberes:** Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del cargo, aunque se trata de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

e) Autoridad: En esta sección se deben definir los límites de autoridad del cargo, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

f) Criterios de desempeño: Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del cargo y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de cargos.

g) Condiciones de trabajo y ambiente: en las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

**Otras condiciones**: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al cargo.

### 2.2.6 ¿COMO DARSE CUENTA QUE UNA EMPRESA NECESITA MEJORAR LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS?

Las siguientes son algunas pistas que indican la necesidad de revisar o describir los cargos de una organización.

- ✓ Salarios inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- ✓ Empleados no saben qué se espera de ellos.
- ✓ Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- ✓ Responsabilidades abiertas de modo que se dupliquen los esfuerzos.
- ✓ Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- ✓ Inadecuado entrenamiento con la consecuencia de poca productividad y baja calidad.
- ✓ Demora en la presentación de servicios o entrega de productos.

2.2.7 BENEFICIOS DE UN PROGRAMA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizadas descripción de cargos son:

- ✓ Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- ✓ Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- ✓ Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de cargos.
- ✓ Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones
- ✓ Es vital en los planes de sucesión
- ✓ Otros usos: para analizar los flujos de información de una empresa.

2.2.8 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 8. Descripción y Análisis de Cargos, Quinta Edición.

**ETAPA DE PLANEACIÓN:** En esta etapa se planea todo el trabajo para el análisis de cargo. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. Ésta exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los cargos para ubicarlos, al hacerlo se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los cargos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los cargos a analizar.
5. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los cargos, lo que se hace con base en dos criterios conjuntos:
  - a) Criterio de la Generalidad; los factores de análisis deben presentar a lo menos el 75% de los cargos a estudiar, para que se pueda comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.
  - b) Criterio de la variabilidad o discriminación, los factores de análisis

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

deben variar de acuerdo al cargo. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes.

6. Dimensionar los factores de análisis, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a los límites máximos y mínimos que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos.
7. Graduar los factores de análisis.

**ETAPA DE PREPARACIÓN:** Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, esta etapa se puede realizar en forma simultánea a la etapa de planeación.

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de cargos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Preparación del ambiente
4. Obtención de datos previos ( nombre de los ocupantes, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

**ETAPA DE REALIZACIÓN:** Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los cargos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los cargos mediante el método de análisis elegido.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción p rpvisional del anlasisi hecha por el analista de peustos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del analisis del cargo, para la aprobación.

2.3 DESEMPEÑO LABORAL

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

2.3.1 DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO<sup>1617</sup>

Tabla 1: Definiciones de Desempeño.

Autor	Concepto
Stoner y Ankel (1989)	Señala que el desempeño es una función esencial que inevitablemente debe llevarse a cabo, ya sea de manera informal o en forma sistemática.
Milkovich y Boudreau (1994)	Se refieren al desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Dentro de los criterios que podrán medirse, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.
Chiavenato (2000)	El desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización.
Gibson, Ivancevich y donnelly (2003)	Se refiere al desempeño laboral como el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.

A partir de las definiciones, se puede señalar que el desempeño laboral es el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones de un cargo o un determinado trabajo, se refiere a lo

<sup>16</sup> Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994) "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Addison Wesley.

<sup>17</sup> Chivenato, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos", Bogotá: McGraw Hill.

que en realidad hace el trabajador y no sólo a lo que sabe hacer, demostrando y manifestando tanto sus competencias personales como laborales. El desempeño laboral se relaciona con rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajo al ejecutar las funciones y tareas principales que exige su cargo. Con la evaluación del desempeño individual de los trabajadores se espera determinar cuan efectiva es la labor de los empleados en relación a los logros y objetivos organizacionales.

Existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

### 2.3.2 RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL<sup>18</sup>

El Desempeño laboral incluye resultados que tienen valor para la organización y para el individuo los cuales son:

1. **Resultados de Objetivos:** La calidad y cantidad de productos, ausentismos, retrasos y rotación , son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. Para cada cargo existen estándares explícitos para cada uno de estos

<sup>18</sup> Gibson, L. Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2003). “ Las Organizaciones”. México; McGraw Hill.



resultados. Estudios de ingeniería industrial establecen estándares para la calidad diaria, y especialistas de control de calidad establecen límites de tolerancia, aceptada para la calidad. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto. Cliente o servicio por el cual es responsable el ocupante del cargo. Pero el desempeño laboral incluye otros resultados.

- 1. Resultados del comportamiento individual :** El ocupante del cargo reacciona al cargo en sí. Reacciona atendiendo regularmente o estando ausente, quedándose en el trabajo o renunciando a él. Más aún, fisiológicos y de salud general pueden surgir como una consecuencia del desempeño del cargo. El estrés relacionado con desempeño laboral puede contribuir a problemas físicos y mentales; también pueden resultar accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo.
- 2. Resultados intrínsecos y extrínsecos:** Los resultados del cargo incluyen resultados intrínsecos y extrínsecos. La distinción entre estos es importante para entender las reacciones de las personas a sus cargos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o evento que surge de los esfuerzos del trabajador y que no requiere intervención de otra persona. En términos más sencillo, e un resultado relacionado directamente con una acción del trabajador. La teoría contemporánea diseño de cargos define a la motivación intrínseca en términos del “empoderamiento” del empleado para lograr resultados de la aplicación del talento y habilidad individual. Estos resultados son típicamente considerados por

estar presentes solo en el área de cargos técnicos y profesionales, pero todos los cargos tienen oportunidades para lograr resultados intrínsecos. Dichos resultados involucran sentimientos de responsabilidad, desafío y reconocimientos, resultan de características laborales tales como: la variedad, autonomía, identidad y relevancia. Los resultados extrínsecos, sin embargo, son objetivos o eventos de los esfuerzos del trabajador en conjunto con otros factores o personas no involucradas directamente con el trabajo mismo. Salario, condiciones de trabajo, co-trabajadores, e incluso supervisión, son objetos en el lugar de trabajo que potencialmente son resultados de los cargos pero no son una parte fundamental del trabajo en sí. Interactuar con otros y amistades son fuentes de resultado extrínsecos.

### 2.3.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>19</sup>

La Gestión del Desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos, y finalmente, la organización. Cada función de Recurso Humano contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de recurso humano, el reclutamiento, la selección de personal, capacitación, el desarrollo de la carrera y programas de compensación. La Evaluación del Desempeño es especialmente decisiva para su éxito. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel del desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es solo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.

<sup>19</sup> Wayne Mondy, R., & Noe, R., (2005). "Administración de Recursos Humanos" México: Pearson Education.

#### 2.3.4 SIETE CLAVES DEL DESEMPEÑO<sup>20</sup>

La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que las orientan. Covey, citado por Chiavenato, I., habla de siete claves para conseguir que las misiones y objetivos de los líderes y los seguidores sean los mismos:

1. Gozar de atribuciones: se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro de las necesidades: vivir, amar, aprender, legar. Si una o más de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y reducir nuestra calidad de vida.
2. Acuerdos del desempeño para ganar-ganar: es preciso esclarecer al evaluado cuales son las expectativas en torno al trabajo, o sea, los resultados esperados. Sin embargo, esto no quiere decir que sea necesario especificar métodos o medios, se señalan directrices o principios, pero se permiten que los procedimientos sean flexibles.
3. Nuevo papel del líder: ofrece apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. Retroalimentación de 360°: los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la retroalimentación 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño, que incluya la opinión de sus colegas,

<sup>20</sup> Chiavenato, I., (2011). “Administración de Recursos Humanos”. El capital humano de las organizaciones. México; McGraw Hill.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

subordinados, clientes y proveedores.

5. Autoevaluaciones y evaluación del equipo: cuando las personas gozan atribuciones, trabajan con acuerdos del desempeño y se dirigen con base en la retroalimentación tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. Remuneración basada en el valor agregado: en un ambiente del desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos del desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí es donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos del desempeño, las personas y los equipos son capaces de decidir con más eficiencia cuál será su remuneración.
7. Iniciativa: los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando estas aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis:
  - ✓ Esperar hasta ser llamado.
  - ✓ Preguntar.
  - ✓ Recomendar.
  - ✓ Actuar e informar inmediatamente.
  - ✓ Actuar e informar periódicamente
  - ✓ Actuar uno solo.

Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

### 2.3.5 ESTABLECER CRITERIOS DE DESEMPEÑO<sup>21</sup>

La primera interrogante que surge es ¿Qué aspectos del desempeño de una persona debe evaluar una organización?. Las investigaciones, indican que dentro de una misma organización, los gerentes usan criterios diferentes. En la práctica, los criterios más comunes a utilizar son los rasgos, los comportamientos, las competencias, el logro de las metas, y el potencial de mejoramiento.

- ✓ **RASGOS:** La base de algunas evaluaciones son ciertos rasgos como la actitud, la apariencia y la iniciativa. Muchas de estas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir.
- ✓ **COMPORTAMIENTOS:** Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de las personas que se relacionan con el trabajo.
- ✓ **COMPETENCIAS:** Incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.
- ✓ **LOGRO DE METAS:** Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas. Los resultados establecidos deben estar bajo el control de la

<sup>21</sup> Wayne Mondy, R., & Noe, R. ( 2005). “Administración de Recursos Humanos”. México: Pearson Education.

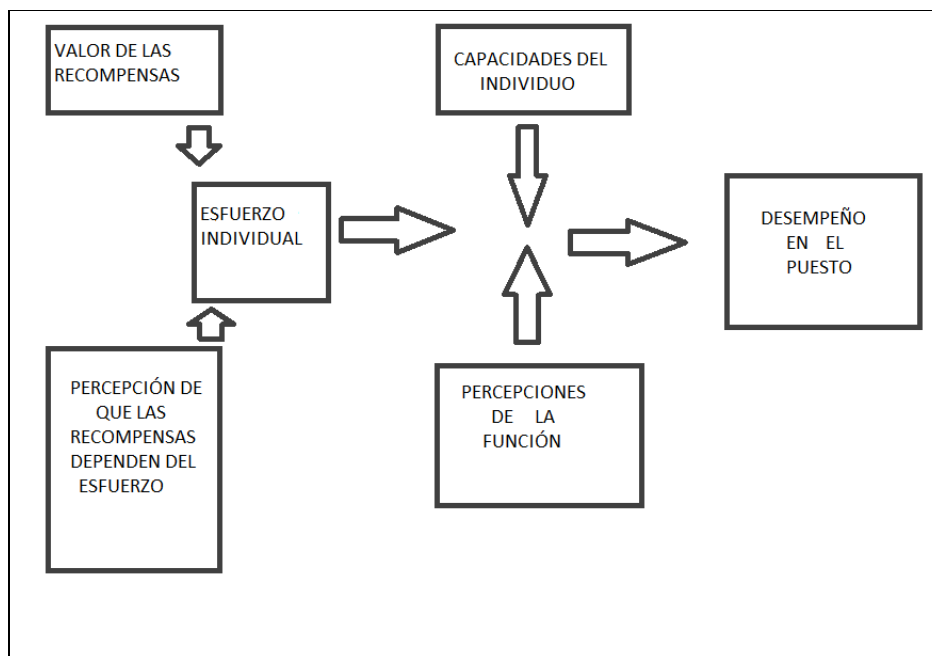
persona o el equipo, y esos resultados deben ser los que conduzcan al éxito de la empresa.

- ✓ **POTENCIAL DE MEJORAMIENTO:** Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios utilizados se enfocan al pasado. Desde el punto de vista de la gestión del desempeño, se consideran un problema, cuando no se puede cambiar el pasado. A menos que la empresa tome pasos hacia adelante, u los datos de evaluación se convierten simplemente en documentos históricos. Por lo tanto, las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados para desarrollar al empleado, y en el proceso lograr metas de la empresa.

### 2.3.6 FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO<sup>22</sup>

El interés de la Evaluación del Desempeño, no es en forma general, sino en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa, el desempeño es situacional; varía de una persona a otra, y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

<sup>22</sup> Chiavenato, I. (2011). "Administración de Recursos Humanos". El capital Humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.



**Ilustración 4: Factores que afectan el Desempeño en el cargo. Fuente Chiavenato (2011)**

La Evaluación de Desempeño, es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona que trabajan en una organización.

Esto implica una evaluación del potencial de los empleados.

### 2.3.7 INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>23</sup>

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evaluación de una variable o el establecimiento de una relación en variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

**CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:** Los indicadores deben cumplir con requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son:

- a) Oportunidades: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los recursos alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- b) Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, política, cultural u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- c) Prácticos: que se facilite su recolección procedimiento.
- d) Claros: Ser comprensibles, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

<sup>23</sup> Cuevas, B., Estrada, P. (2014). "Desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Banco Estado Contacto 24 horas S.A. memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío Bio, Facultad de Ciencias Empresariales, Concepción



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

---

2015

- e) Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizara para evitar interpretaciones ambiguas.
- f) Sensibles: Refleja el cambio de la variable en el tiempo.
- g) Transparente/ Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

### 2.3.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>24</sup>

La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como: evaluación del desempeño, evaluación de mérito, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

La Evaluación es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

La Evaluación de Desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

<sup>24</sup> Chiavenato I. (2007), Administración de RRHH, Capítulo 9. Evaluación del Desempeño, Octava Edición.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

2.3.8.1 OTRAS DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>2526</sup>

AUTOR	CONCEPTO
Milkovic y Boudreau (1994), citados por Chiavenato (2009)	La Evaluación de Desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.
Certo (1994) citado por Chiavenato (2009),	Señala que la Evaluación de Desempeño, es el proceso de revisar las actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyen los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.
Gomez-Mejóia, Balkin y Cardy (1995), citados por Chiavenato (2009)	Se refiere a que la Evaluación de Desempeño consiste en indicar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los cargos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.
Robbins (1995), citado por Sánchez (2011)	Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño

<sup>25</sup> Chiavenato, I. (2009). "Gestión de Talento Humano" México: McGraw Hill

<sup>26</sup> Sánchez J (2011) "Diseño del proceso de Evaluación del Desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría": sacado en septiembre de 2015 en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

	insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el cargo, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados.
Wayne y Noe ( 2005) <sup>27</sup>	Plantean que la Evaluación de Desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleo individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas u objetivos.
Dessle y Varela ( 2004) <sup>28</sup>	Se refiere a la Evaluación del Desempeño como la valorización del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Valorar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos, y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a superar las deficiencias en su desempeño o a desarrollarse mejor dentro de la organización.

<sup>27</sup> Wayne, R., & Noé, R. (2005). "Administración de Recursos Humanos". México: Pearson Education

<sup>28</sup> Desleir, G. & Varela, R. (2004) "Administración de Recursos Humanos, enfoque Latinoamericano", segunda edición México Educación

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

2.3.8.2 PASOS PREVIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA  
EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de Dirección , futuro y mejora continua de las personas
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

2.3.9 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>29</sup>

La evaluación de Desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y otras en contra. Con el supuesto que la selección de personal es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación de desempeño corresponde a la inspección de calidad en la línea de montaje.

Estas dos alegorías corresponden a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación a la organización de la que forma parte.

Por lo tanto el Objetivo de la Evaluación del Desempeño es profundizar más y no restringirse a la opinión superficial y unilateral de algunos con respecto del comportamiento funcional de la persona, encontrando las causas y estableciendo perspectivas de común

<sup>29</sup> Chiavenato, I. (2011). "Administración de Recursos Humanos". El capital Humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

**DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

2015

acuerdo con el evaluado, si es necesario modificar el desempeño, no solo debe conocer el cambio planeado, sino además saber qué se debe modificar y si es necesario hacerlo.

**2.3.9.1 OBJETIVO BÁSICO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

La Evaluación de Desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

**2.3.9.2 OBJETIVOS INTERMEDIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La Evaluación de Desempeño, pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos:

- a) Idoneidad del individuo para el puesto.
- b) Capacitación
- c) Promociones
- d) Incentivo salarial por buen desempeño
- e) Mejorar de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f) Desarrollo personal del empleado
- g) Información básica para la investigación de recursos humanos
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- i) Estímulo para una mayor productividad
- j) Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización
- k) Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
- l) Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de un parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

### 2.3.10 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>30</sup>

- a) **MEJORA EL DESEMPEÑO:** Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- b) **POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN:** Las Evaluaciones de Desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumento. Muchas compañías conceden parte de su incremento basándose en el mérito que se determina por medio de la Evaluación de Desempeño.
- c) **DECISIONES DE UBICACIÓN:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d) **NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

<sup>30</sup> Werther, William & Davis, Keith (2008). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas". México: McGraw Hill.

- e) **PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL:** La retroalimentación del desempeño guía decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f) **IMPRECISIÓN DE LA INFORMACIÓN:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de cargo, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- g) **ERRORES EN EL DISEÑO DEL CARGO:** El desempeño insuficiente, puede indicar errores en la concepción del cargo. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- h) **DESAFÍOS EXTERNOS:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### 2.3.11 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO<sup>31</sup>

Cuando un programa de Evaluación de Desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### 1. BENEFICIOS PARA EL GERENTE:

- ✓ Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

<sup>31</sup> Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos" El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- ✓ Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. BENEFICIOS PARA EL SUBORDINADO

- ✓ Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- ✓ Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

3. BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

- ✓ Evalúa a su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- ✓ Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/ o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- ✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

**2.3.12 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>32</sup>**

- ✓ El punto de partida del proceso de Evaluación del Desempeño es identificar las metas del desempeño, es decir, se debe establecer una buena descripción y análisis de cargos que reflejan los requerimientos de cada cargo.
- ✓ Después de este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas y los interesados y el establecimiento de criterios del desempeño.
- ✓ Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quién será el responsable de la evaluación, el período de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente.
- ✓ Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces.
- ✓ Después la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable a la capacitación y desarrollo, a medida que avanza el período de evaluación y se observa el trabajo empleado, entonces el desempeño se evalúa formalmente.
- ✓ El paso final, consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas y las repeticiones del ciclo.

Probablemente un sistema de evaluación no sirva eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que consider

<sup>32</sup> Wayne, R. & Noé, R. (2005) “Administración de Recursos Humanos”. México: Pearson Education

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

como las más importante, así como factibles de manera realista. Muchos sistemas de evaluación del desempeño fracasan porque la administración espera demasiado de un método y no determina específicamente lo que desea que en el sistema logre.

Después que la empresa establece las metas de evaluaciones específicas, los trabajadores y los equipos deben entender sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Esta comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de las metas. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleador revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Esta revisión ayuda a determinar, que tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir problemas. El análisis establece las metas para le siguiente periodo.

ESQUEMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

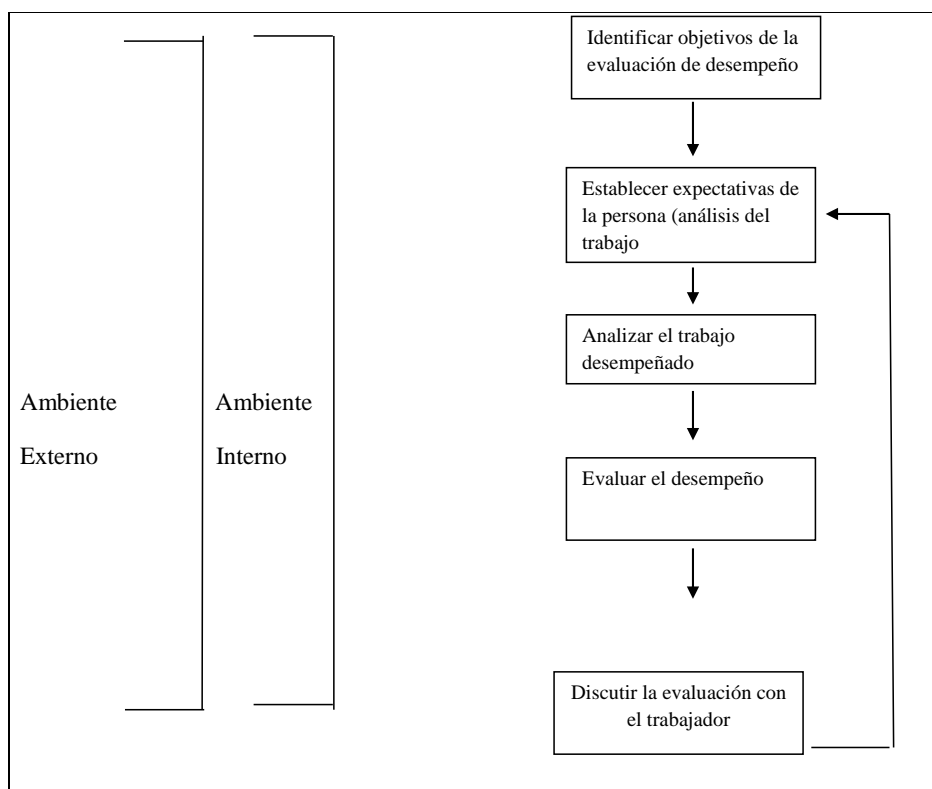


Ilustración 5: Proceso de Evaluación de Desempeño, Fuente Chiavenato, I (2009)

Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos.

**2.3.13 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO****2.3.13.1 METODO DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL PASADO<sup>33</sup>:**

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, se basaba en los resultados que logró antes de la evaluación.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia pueden en cierto punto ser medidos. Su desventaja radica en que no se puede cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben la realimentación sobre su desempeño, los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y poder modificar su conducta si es necesario.

Técnicas de Evaluación de Desempeño más comunes:

- a) **Escala de Puntuación:** Posiblemente el método más antiguo y de uso más común, donde el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Dan valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos. En algunas empresas vinculan la puntuación obtenida a incremento salarial.
  - **Ventajas:**
    - Facilidad para su desarrollo y la sencillez de impartirlo.
    - Se requiere poca capacitación para administrarlo.
    - Se puede aplicar a grupos grandes de empleados.
  - **Desventajas:**
    - Pueden surgir distorsiones notorias en un instrumento subjetivo de este tipo.

<sup>33</sup> Werther, William & Davis, Keith. (2008). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas". México: McGraw

- Se eliminan aspectos específicos de desempeño de cargo, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar de cargos de diversos tipos.
  - La realimentación también se ve menoscabada, ya que el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar o reforzar los aspectos deficientes en una evaluación tan general.
- b) **Lista de Verificación:** Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, el departamento de Recursos Humanos, asigna puntuación a los diferentes puntos de verificación, de acuerdo a la importancia de cada uno, esto permite la cuantificación para obtener puntos totales. Si en la lista incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción específica del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.
- **Ventajas:**
    - La economía, la facilidad de administración.
    - La escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.
  - **Desventajas:**
    - Posibilidad de distorsión (debido a opiniones subjetivas del empleado).
    - Interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de Recursos Humanos.

- La imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.
- c) **Método de selección forzada:** El evaluador selecciona una frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas de carácter negativo. Independiente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como las habilidades de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente.
- **Ventajas:**
    - Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
    - Fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos.
  - **Desventajas:**
    - Aunque es práctico y estandarizada con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.
    - Limita su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.
    - Un empleado puede recibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.
- d) **Método de registro de acontecimientos notables:** El evaluador lleva una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluado consigna las acciones más destacadas (positiva o negativa).

Estos acontecimientos tienen dos características:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Se refieren exclusivamente al período relevante a la evaluación, por ejemplo de enero a junio. De este modo, si el empleado había llevado acciones notables, tanto negativas como positivas, se evita una evaluación subjetiva.
- Se registran solo las acciones imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluador.

Estos métodos extremadamente útiles para proporcionar realimentación al empleado.

Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

- e) **Escala de calificación conductual:** Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del cargo, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permite medir el desempeño.

- f) **Método de registro de acontecimientos notables:** En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor.

Una variante importante de este método se emplea en cargos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

Generalmente, en estos cargos, la comprobación de conocimientos y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables, además de estar validados.

- g) **Enfoque de Evaluación comparativa:** También llamados de evaluación en grupos. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de Recursos Humanos desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados.

Hay dos aspectos primordiales que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupo:

Las organizaciones siempre efectúan comparaciones, por ejemplo, al realizar promociones, al empleado no lo eligen por que se desempeñó satisfactoriamente en su trabajo, sino porque es mejor que el de los demás.

- Para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables, porque la objetividad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas.

- h) **Método de establecimiento de categorías:** El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuanto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

- i) **Distribución forzosa:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleado en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colarse en cada categoría. Al igual que con el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.
- j) **Método de comparaciones pareadas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación, por lo general es el desempeño global, el número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice.

Este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificaciones que otra.

**2.3.13.2 MÉTODO DE EVALUACIÓN CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO<sup>34</sup>:**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Se pueden considerar:

- a) **Autoevaluación:** Puede contribuir una técnica de evaluación muy útil, en el caso que los objetivos sean alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse como cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o el desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y de su dedicación al proceso de mejoramiento.

- b) **Administración por objetivos:** Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Crucker citado por Werther y Davis (2008), fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro Business Management. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable.

Además de medir el progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlo, para poder efectuar estos ajustes, el empleado debe recibir realimentación periódica.

<sup>34</sup> Werther, Willia & Davis. Keith (2008). “Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas”: México McGraw

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamento y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que llevan a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y tomas de decisiones.

En la práctica, algunos programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades, ya sea porque los objetivos son excesivamente ambiciosos, o bien se quedan cortos.

Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurar de que no hay actores de distorsión que pueden afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

- c) **Evaluaciones psicológicas:** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes, jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificaciones del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

- d) **Centros de evaluación:** Este método constituye para la evaluación del potencial a futuro, los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica

suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y de les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, todas las actividades en las que van siendo calificado por un grupo de evaluadores.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. Werther y Davis citan en su libro que varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75% de los casos.

A fin de reducir el alto nivel de gastos, algunas compañías utilizan un sistema de “evaluaciones retornables”. Cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitudes de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

- e) **Escala gráfica o por conceptos:** Evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los

factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variaciones de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. a futuro.

Existen tres tipos:

1. **Escalas gráficas continuas:** en este tipo de escala solo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
2. **Escalas gráficas semicontinuas:** consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los externos, para facilitar la evaluación.
3. **Escala gráfica discontinuas:** en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre su desventaja, son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos.

- f) **Evaluación 360<sup>o35</sup>:** Es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado como directivos, el mismo empleado, supervisores, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, se le asigna una calificación. A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360° se centra en las habilidades de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de la evaluación se pueden reducir o eliminar.

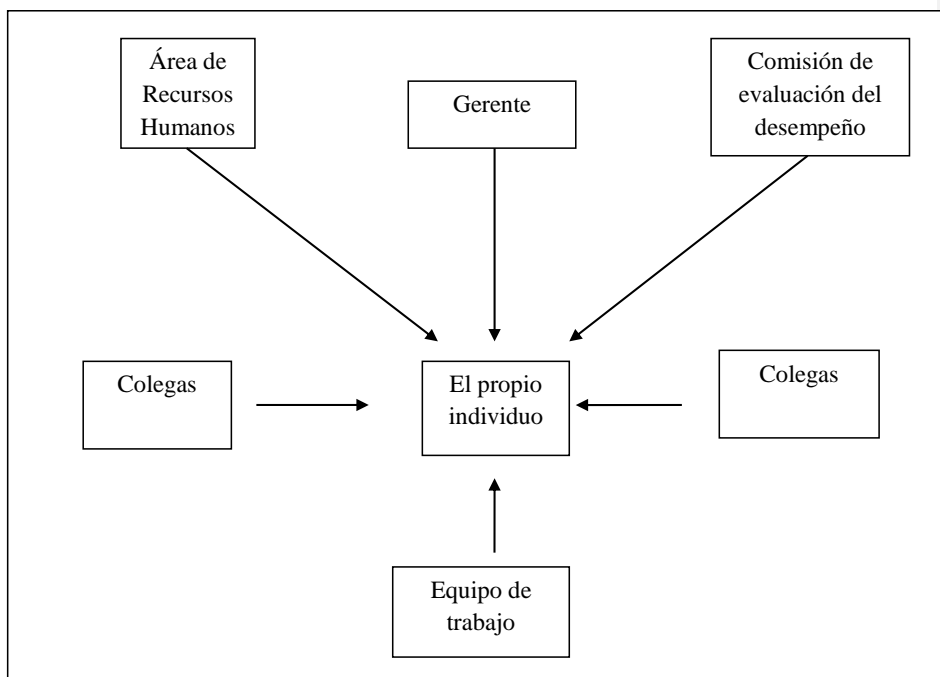
<sup>35</sup> Chiavenato, I. (2011). "Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México. McGraw Hill

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Ventajas de la evaluación del desempeño 360°
  - El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
  - La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la cantidad misma.
  - Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
  - Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista.
  - La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.
- Desventajas de la evaluación de desempeño 360 °
  - El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones
  - La realimentación puede intimar al evaluado y provocar resentimiento.
  - Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
  - El sistema requiere de capacitación para funcionar bien.
  - Las personas pueden tomarla a juego o se puede coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

**ESQUEMA REPRESENTATIVO DE LA EVALUACION DE 360°**



**Ilustración 6: Evaluación 360°. Fuente Chiavenato (2011)**

- g) **Evaluación 180° o 180° Feedback en un enfoque por competencias<sup>36</sup>:** Esta evaluación se caracteriza porque la persona es evaluada por su jefe, sus pares y en algunos casos por los clientes (internos o externos, clientes o proveedores) y se diferencia de la evaluación 360° porque no incluye la evaluación de los subordinados. En este tipo de evaluación también corresponde la autoevaluación.

<sup>36</sup> Alles, Martha Alicia, (2005): Desempeño por competencias “Evaluación de 360°”, Buenos Aires. Granica.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

Al igual que la evaluación 360°, la evaluación 180° es una herramienta para el desarrollo del recurso humano de la organización y, al igual que la evaluación 360°, para que sea exitosa debe estar presente un fuerte compromiso de todos los miembros que la integran y existir la conciencia de que el éxito de la organización depende principalmente del Capital Humano.

Su aplicación requiere absoluta confianza y confiabilidad.

La evaluación no será efectiva si después de obtenidos los resultados, la organización no realiza un plazo concreto para el desarrollo de las competencias detectadas con un bajo nivel, pues este proceso de evaluación le permite tener más información acerca de las fortalezas y debilidades, conocer las discrepancias en las relaciones y detectar las necesidades de entrenamiento.

Esquema Representativo de la Evaluación de 180°

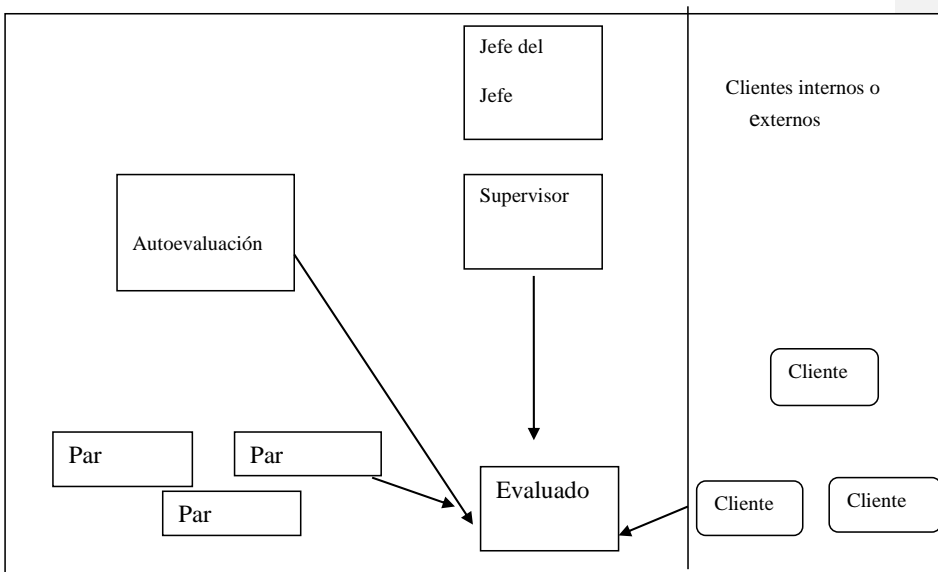


Ilustración 7: Evaluación 180°. Fuente Chiavenato (2011)

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

La personas que realicen las evaluación, deben ser quienes de alguna manera tienen la oportunidad de ver al evaluado en acción, de manera de poder estimar sus competencias y posteriormente permitir comparar los resultados de la autoevaluación con la de los evaluadores.

Posibles evaluadores:

- **Jefe:** La evaluación le permite al jefe tener mayor información de la organización, de sus fortalezas y debilidades.
- **Supervisores:** El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- **Miembros del grupo:** Esta evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- **Clientes:** Esta evaluación de la oportunidad a los clientes, internos y externos, de entregar su apreciación frente al desempeño del evaluado.

En la evaluación de 180°, también pueden participar como evaluadores supervisores, socios, entre otros.

Para resguardar el carácter de confianza y confidencialidad, el procesamiento de los datos, se recomienda que sea realizado por un consultor externo, quien posteriormente emitirá un informe por cada evaluación y se lo entregará al evaluado y al directorio o gerencia de la organización. También puede entregar un informe consolidado de los resultados en relación con las competencias. El informe consolidado servirá de guía para encaminar los planes de desarrollo de las competencias.

Pasos de la Evaluación de 180° en un enfoque por competencias:

En síntesis, una evaluación 180°, así como la Evaluación 360°, considera los siguientes pasos:

1. Definir las competencias generales y específicas de cada cargo.
2. Diseñar los formularios de Evaluación 180° y los manuales.
3. Elegir a quines actuarán como evaluadores.

4. Lanzar el proceso de evaluación a toda la organización.
5. Procesar los datos de las evaluaciones.
6. Comunicar los resultados de la evaluación a los interesados.
7. Emitir informes personales de evaluación.

### 2.3.14 RESPONSABILIDAD EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>37</sup>

De acuerdo con la política de recursos humanos acogida por la organización, la responsabilidad en la evaluación del desempeño humano podría atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente unido, a los empleados como equipo de trabajo, al área de personal o a un comisión que evalúe el desempeño.

- **El Gerente:** Casi en todas las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus empleados y de sus evaluaciones. Quienes evalúan el desempeño del personal es el gerente o supervisor, y como estos no cuentan con los conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, se recurre al área de administración de personal, quienes establecen, siguen y controlan el sistema de evaluación, en cuanto cada jefe mantiene su autoridad evaluando el trabajo de los empleados mediante el diseño trazado por el sistema. Hoy en día este sistema de trabajo entrega mayor libertad y flexibilidad, con el objetivo de que cada gerente sea el administrador de su personal.
- **El Empleado:** Existen algunas organizaciones que permiten al mismo individuo realice su autoevaluación del desempeño, cada empleado evalúa su puesto laboral, eficiencia y eficacia, autoevaluándose bajo criterios establecidos por el gerente o la organización.

<sup>37</sup> Chiavenato I. (2007). “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”. México: McGraw.

- **El Empleado y el Gerente:** Hoy en día las organizaciones adoptan un diseño dinámico y avanzado de administración del desempeño. Trabajando con la administración por objetivos (APO). Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora, dejando atrás los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado de tensión y aflicción entre los individuos involucrados. En esta nueva APO la evaluación del desempeño transita varios caminos.
- **Formulación de los objetivos a través de consensos:** los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, se requiere de una negociación para llegar consenso ya que los objetivos no deben imponerse. Cuando se alcanzan estos objetivos la organización debe recibir beneficios y el evaluado, también recibir una parte directa de el mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. No importando la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente con el fin de mantener el comportamiento del evaluado.
- **Compromiso personal en la obtención de los objetivos determinados en conjunto:** en ocasiones se presenta un tipo de contrato formal o psicológico que menciona el acuerdo conseguido en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Es muy importante que el evaluado siempre acepte y cumpla completamente con los objetivos. Esta es una condición sine qua non del sistema.
- **Acuerdo y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios para lograr los objetivos:** este punto es de suma importancia ya que sin recursos ni medios los objetivos se vuelven imposibles de lograr estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, maquinas, etc.), humanos (equipos de trabajo) o inversiones en el evaluado mediante capacitación y desarrollo profesional, siendo un costo para alcanzar los objetivos.
- **Desempeño:** el desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos fijados. En este punto reside el aspecto primordial del sistema.

- **Medición constante de los recursos, resultados y comparación con los objetivos planteados:** revisión de los costos y beneficios que se involucran en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que entreguen una idea objetiva y clara de cómo funcionan las cosas y del esfuerzo de la persona evaluada.
  - **Retroalimentación intensa y continúa evaluación conjunta:** Esto es quiere decir que debe haber suficiente información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo a la comunicación con el objetivo de reducir los desacuerdos y aumentar la estabilidad. Este es uno de los aspectos más relevantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está funcionando establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado logrado.
- h) **El Equipo de Trabajo:** El propio equipo puede evaluar el desempeño de los miembros y así coordinar con cada uno de ellos las mismas necesarias a tomar para seguir mejorando. En este caso el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus integrantes y define su meta y objetivos.
- i) **El Área de Recursos Humanos:** ésta elección es común en algunas organizaciones, aunque por tener características centralistas y burocráticas cada vez es menos utilizada. El responsable de la evaluación del desempeño de todos los empleados es el área de recursos humanos. Los gerentes son los encargados de enviar la información del desempeño de los empleados, al área de recursos humanos, la cual procesa e interpreta esta información para luego enviar informes y programas de acciones. Al ser una alternativa centralista y burocrática existen reglas y normas que impiden la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Otro punto desfavorable es que se trabaja con porcentajes y promedios, y no con el desempeño individual de cada empleado. Siendo una alternativa muy genérica.

- j) **La Comisión de Evaluación:** Existen algunas organizaciones en donde se nombra a un comité con el objetivo de que se encargue de la evaluación del desempeño, el cual es conformado por empleados permanentes o transitorios, que trabajen en distintas áreas o departamentos de la organización. Esta evaluación es colectiva. Los integrantes permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación de desempeño) deben participar en todas las evaluaciones, cumpliendo un papel fundamental, ya que mantienen el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su superior. Al tener una distribución de la fuerzas muy desigual, esta alternativa también es criticada ya que es centralizada y posee un espíritu de juzgamiento, y no de orientación y mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

#### 2.3.15 USO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:<sup>38</sup>

Muchas organizaciones, esperan de un sistema de evaluación que mejore el desempeño individual y el de la organización. Sin embargo se suele esperar demasiado de las evaluaciones de desempeño, por lo que se genera una insatisfacción al no darse cuenta que no cumple con las expectativas esperadas. Sin embargo los datos de las evaluaciones de desempeño son muy valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

- a) **Planeación de Recursos Humanos:** Cuando se pretende evaluar el desempeño del recurso humano, toda empresa debe proporcionar la información necesaria, que describa la posibilidad de ascenso y el potencial de todos los empleados, especialmente el de los ejecutivos claves.

Un adecuado diseño de sistema de evaluación, debe contemplar un perfil de fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización para poder respaldar este esfuerzo de planificación.

<sup>38</sup> Waybe, R., & Noe, R. (2005). “Administración de Recursos Humanos”. México: Pearson Education.

b) **Reclutamiento y Selección:** Para poder predecir el desempeño de los postulantes a un empleo, es posible utilizar las calificaciones de la evaluación del desempeño. Un ejemplo de esto es, la selección de gerentes exitosos dentro de una empresa, que pueden ser identificados a través de evaluaciones, que muestran determinados comportamientos en distintas tareas claves. Estos datos pueden ser considerados como puntos de referencia, para luego evaluar las respuestas de los postulantes al momento de las entrevistas de comportamiento.

Es posible realizar una validación de las pruebas de selección y con esto se podría determinar la validez de las mismas, para luego utilizar las calificaciones obtenidas por los empleados contrastándolas con los puntajes obtenidos por los solicitantes a los cargos.

c) **Capacitación y desarrollo:** La evaluación del desempeño debe indicar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Es decir, cuando un postulante u empleado, presente una deficiencia en algunos de los aspectos esperados para el cargo al momento de la evaluación, pueda acceder a capacitación adicional que permita resolver este problema. Cuando se logra identificar las falencias que entorpecen un adecuado desempeño, mediante una adecuada evaluación del desempeño, recursos humanos y gerentes, pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo, para potenciar las fortalezas y disminuir las carencias. La autoconciencia de los evaluados, es la clave para alcanzar un máximo desempeño, pues permite el verdadero crecimiento y desarrollo del personal.

d) **Planeación y desarrollo de carrera:** Los datos de la evaluación del desempeño, permiten evaluar fortalezas, debilidades y además conocer el potencial de un empleado. Esta información será útil para aquellos que dispongan de cargos con

mayor responsabilidad, para aconsejar, ayudar en los planes de carrera a sus subordinados.

Programa de compensación: Los resultados de una evaluación del desempeño confiable, son un fundamento para la toma de decisiones, en relación a los ajustes de salarios. Gran parte de los gerentes opinan que el desempeño laboral de trabajadores y equipos sobresalientes y más productivos, deben ser recompensados en forma tangible, con incrementos salariales, pues creen que los comportamientos que la empresa decida recompensar, son los que ella obtendrá, y junto con esto alcanzar los objetivos organizacionales.

- e) **Relaciones internas con los empleados:** Con frecuencia los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño se utilizan para tomar decisiones en distintas áreas de relación interna con los empleados, como la promoción, los despidos y transferencias. Por ejemplo el desempeño de un empleado puede ser útil para saber su habilidad para desempeñar otro trabajo en el mismo nivel. Cuando la evaluación arroja resultados deficientes la destitución o incluso el término de las relaciones laborales puede ser adecuado.

Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad se considera para los despidos. Sin embargo, las administraciones que son más flexibles, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

- f) **Evaluación del potencial de los empleados:** La evaluación del desempeño es usada por algunas organizaciones para determinar el potencial de sus empleados. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, pero esto no siempre es así, ya que el desempeño pasado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel o puesto más alto.



Un error muy común que cometen las organizaciones es el destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, este error es común al promover a empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de este problema he hecho que algunas empresas separen la evaluación del desempeño, que se centra en el comportamiento pasado, de la evaluación del potencial, que se orienta hacia el futuro.

### 2.3.15.1 APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>39</sup>

La evaluación del desempeño cumple con varias aplicaciones y propósitos entre los que se pueden destacar:

- **Proceso para sumar a las personas:** La evaluación del desempeño funciona como un instrumento para inventariar las habilidades, con el propósito de construir un fondo de talentos y la planificación de los recursos humanos. Establece la base de información para el reclutamiento y la selección, ya que señala las actitudes y características adecuadas de los nuevos empleados que serán contratados y formaran parte de sus unidades de negocio.
- **Procesos para colocar a las personas:** Entrega información de cómo las personas se integraran y se identifican con sus puestos.
- **Procesos para recompensar a las personas:** Muestra si las personas están motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a tomar decisiones en cuanto a quienes deben recibir recompensas, como aumentos de sueldo o

<sup>39</sup> Chiavenato, I. (2009). "Gestión del Talento Humano" México: McGraw Hill.

promociones, o quienes deben ser removidos de la organización. En conclusión, debe fomentar la iniciativa, implantar el sentido de la responsabilidad y premiar el esfuerzo por hacer mejor las cosas.

- **Procesos para desarrollar a las personas:** Muestra cuales empleados necesitan entrenamiento y los resultados obtenidos de los programas implantados, también muestra los puntos fuertes y débiles de cada persona. Ayuda en las relaciones de asesorías entre el colaborador y el supervisor y promueve que los gerentes observen el comportamiento de sus trabajadores para ayudar a mejorarlo.
- **Proceso para retener a las personas:** Dan a conocer el desempeño y los resultados logrados por las personas.
- **Proceso para realizar seguimiento a las personas:** Entrega retroalimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de crecimiento. Son la base para la discusión entre el supervisor y el subordinado entorno a asuntos de trabajo. Contribuye una interacción que ayuda al entendimiento entre las partes involucradas.

### 2.3.16 RAZONES QUE HACEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UN FRACASO<sup>40</sup>

- El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.

<sup>40</sup> Chiavenato I. (2007). “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones” México: McGraw)

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- El sistema de evaluación, no cuenta con estándares claros ni definidos.
- El evaluador no cree la evaluación es algo serio e importante.
- El evaluador no está calificado ni preparado para la evaluación o para la entrevista.
- El evaluador no es honesto ni sincero en el proceso de evaluación.
- El evaluador no cuenta con habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
- Al evaluado no se le entrega información, que genere el proceso de retroalimentación.
- La organización no cuenta con los recursos necesarios para entregar recompensas al buen desempeño.
- No se cuenta con una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
- El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en proceso de evaluación.

**2.3.17 PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>41</sup>**

- a) **Falta de objetividad:** Los factores (actitud, la apariencia y la personalidad) que se utiliza en algunos métodos son difíciles de medir. Además, éstos suelen no tener relación con el desempeño de un trabajador.

Sin embargo siempre existirá la subjetividad en los métodos de evaluación, la que se basa principalmente en características personales, las cuales pueden colocar al evaluador y a la empresa en posiciones insostenibles con el empleado. La empresa puede verse muy presionada a demostrar que estos factores se relacionan con el empleo.

<sup>41</sup> Waybe, R., & Noe, R. (2005). “Administración de Recursos Humanos”. México: Pearson Education.

- a) Prejuicios: Uno de los desafíos enormes que impide una evaluación del desempeño eficaz son los prejuicios. Estos prejuicios pueden ser positivos o negativos. El error halo ocurre cuando un gerente generaliza una característica o situación positiva a todos los aspectos del desempeño del empleado, dando como resultado una calificación más alta. El prejuicio distorsiona la evaluación y destruye su valor. El prejuicio del evaluador puede hacer que el proceso de evaluación parezca más un juego que un procedimiento de observación objetivo. Si los empleados se dan cuenta de esto en forma negativa, se mostrarán incrédulos a los resultados de la evaluación y dudaran de la capacidad de los encargados de la evaluación.
- b) Indulgencia y exigencia: La concesión inmerecida de calificaciones altas se conoce como indulgencia. Este comportamiento es motivado por un deseo de evitar los debates con respecto a la evaluación, esto pasa con más frecuencia cuando se usan criterios de desempeño muy subjetivos y cuando al evaluador se le pide que analice los resultados obtenidos de la evaluación. Cuando los gerentes saben que están evaluando a empleados con propósitos administrativos, como incrementos salariales, es probable que sean más indulgentes que cuando evalúan el desempeño para lograr el desarrollo del personal. Sin embargo la indulgencia puede dar como resultado la incapacidad para reconocer las deficiencias. Las organizaciones tendrán dificultades para desvincular a los empleados con pobre desempeño que reciben constantemente evaluaciones positivas. No aceptar el desempeño insatisfactorio también puede ser un estímulo para aquellos empleados que prefieren trabajar libres de empleados que no colaboran. Aunque la indulgencia es por lo general más frecuente que la exigencia, algunos gerentes por iniciativa propia, aplican una evaluación en forma más rigurosa que la de la empresa. La peor situación es cuando una empresa tiene gerentes tanto indulgentes como estrictos y no hace nada para equilibrar las desigualdades.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- c) Tendencia central: La tendencia central es un error común que ocurre cuando los empleados reciben una calificación incorrecta cerca del promedio o a la mitad de una escala. Al calificar mediante escalas se motiva al evaluador que justifique por escrito las calificaciones extremadamente altas o bajas. Al realizar este tipo de sistema el evaluador puede evitar una posible controversia o crítica al otorgar solamente calificaciones promedio. Sin embargo este error existe e influye en la exactitud de las evaluaciones.
  
- d) Prejuicios de comportamiento reciente: En todas las organizaciones, los empleados saben con precisión cuando está programada una evaluación del desempeño. Y esto lleva a que el comportamiento de los empleados mejore notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Por lo general las evaluaciones de desempeño abarcan un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo. Mantener registros de desempeño a través del periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

### 3. MARCO EMPÍRICO

#### 3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

##### 3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Estudio descriptivo, dado que se trabajará con una población definida, que corresponde a los colaboradores de Diario Concepción, y mediante encuestas aplicadas a la jefatura, se obtendrá información respecto de los factores que se consideren importantes para evaluar en sus colaboradores.

##### 3.1.2 DISEÑO

Investigación no experimental transversal, dado que se realiza sin manipular las variables asociadas al desempeño de los empleados, se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

1. Revisión de cada uno de los perfiles de cargo con que cuenta actualmente la empresa.
2. Proponer modificaciones de los perfiles de cargos que tiene la empresa y construir los perfiles de cargos inexistentes, ambos basados en competencias.
3. Aplicar a la jefatura una encuesta, para obtener información respecto de los factores que ellos estiman necesario evaluar en el desempeño de sus colaboradores.
4. Con la información recopilada, se adaptará un modelo de evaluación de desempeño para los trabajadores de Diario Concepción, acorde a las necesidades de la empresa.

### 3.1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 3.1.3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Diario Concepción, fue fundado el 20 de mayo de 2008 con el nombre “El Diario de Concepción”, es una sociedad anónima cerrada, con dos grandes accionistas: Grupo Copesa, con una participación del 50% y el otro 50% es propiedad de la Universidad de Concepción.

Se trata de una iniciativa para dar a los ciudadanos de la zona, la posibilidad de acercar a una pluralidad de voces y ejercer de manera categórica su derecho a la información.

En el año 2009, abre oficina en Santiago en conjunto con Octava Comunicaciones, filial de la Universidad de Concepción, para sus relaciones comerciales.

Desde el 11 de junio de 2010, el periódico puede obtenerse tanto al comprar un ejemplar de La Tercera, en el gran Concepción, como comprándolo directamente en los distintos Kioscos o Puntos de Ventas (OPV), a un precio de \$200 de lunes a sábado, y \$300 los días domingo.

En marzo de 2012, se realizó un rediseño de su marca y formato, pasando a llamarse “Diario Concepción”

Actualmente Diario Concepción, tiene una dotación de 41 trabajadores en la ciudad de Concepción y dos trabajadores en la ciudad de Santiago. Dado su nivel de ventas, está clasificado como una mediana empresa.

#### **Antecedentes Legales de la Empresa:**

- Razón Social: Empresa Periodística Diario Concepción S.A.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- RUT: 76.018.824-7
- Dirección: Cochrane 1102, Concepción.
- Giro: Edición, Publicación, Distribución y Venta de Periódicos y Revistas.
- Representante Legal: Claudio E. Suárez Eriz.
- Sitio Web: [www.diarioconcepcion.cl](http://www.diarioconcepcion.cl)
- Redes sociales:
  - ✓ <https://www.facebook.com/diarioconcepcion>
  - ✓ <https://twitter.com/diarioconce>

3.1.3.2 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE DIARIO CONCEPCIÓN.

- ❖ **Visión:** Ser el principal referente de información de la Región del Biobío.
- ❖ **Misión:** Contribuir al desarrollo de la región del Biobío, aportando información de calidad y relevante sobre el acontecer regional, nacional e internacional.
- ❖ **Valores:**
  - **Honestidad:** franqueza, búsqueda permanente de la verdad.
  - **Transparencia:** actuar con veracidad y congruencia entre el pensar, decir y actuar.
  - **Solidaridad:** colaboración y compañerismo.
  - **Profesionalismo:** asumir el trabajo y hacerlo bien, dando lo mejor de nosotros mismos con perseverancia, iniciativa y creatividad.
  - **Trabajo en Equipo:** conjugar lo mejor de cada uno con iniciativa y creatividad.
  - **Responsabilidad:** alude al cumplimiento de las obligaciones.

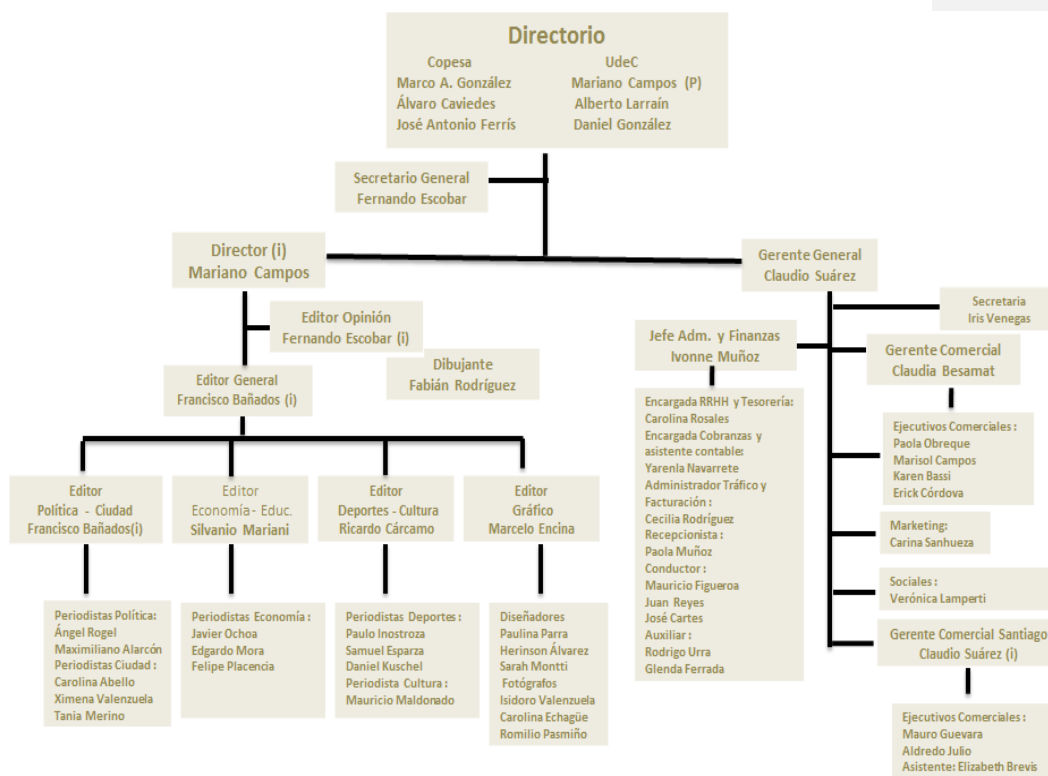


DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- **Respeto:** capacidad de desarrollar el trabajo, entendiendo las competencias de cada labor dentro de la institución.

3.1.3.3 ORGANIGRAMA DIARIO CONCEPCIÓN



### 3.1.3.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Empresa Periodística Diario Concepción, conocido como DIARIO CONCEPCIÓN, que circula con LA TERCERA y que además se puede adquirir directamente en los kioscos y Puntos de Ventas con un precio de \$200 de lunes a sábado y domingo a \$300.

Actualmente Diario Concepción, cuenta con circulación en la provincia de Concepción. Este proyecto nace con la necesidad que en la región del Biobío tuviera una nueva alternativa de información regional.

Diario Concepción, cuenta con 3 áreas:

1. Prensa
2. Comercial
3. Administración

**ÁREA DE PRENSA:** el objetivo de esta área es confeccionar un Diario de Opinión e influencia. Para ello cuenta con: Director, Editores, Periodistas, Diseñadores, Fotógrafos y Corrector de Prueba.

**ÁREA COMERCIAL:** el objetivo es establecer contacto efectivo, generalmente personal, con el cliente con el fin de realizar la venta. Se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la empresa por el incremento de su participación en el mercado.

**ÁREA ADMINISTRACIÓN:** El objetivo de esta área es gestionar, administrar y controlar los recursos financieros, de personal, tecnológicos, de adquisiciones, infraestructura, logística y Bienestar, para lo cual debe velar por la correcta formulación y ejecución presupuestaria; el diseño y aplicación de la política de recursos humanos; el

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

diseño y aplicación de la política informática, la mantención e implementación del hardware y de los software necesarios para la empresa; respetar las políticas de compras internas y externas, proveer y mantener una adecuada infraestructura y logística de los servicios generales.

En la actualidad Diario Concepción, no tiene Descripción de cargo basado en Competencias, sin embargo en algunos cargos en sus contratos de trabajo tiene enumerada algunas funciones que deberá cumplir cada cargo dentro del ejercicio de sus obligaciones.

### 3.1.4 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

En el proceso de búsqueda de las competencias que existen en cada cargo, se realizará a través de la revisión de las descripciones de cargos y/o funciones existentes que presentan las distintas competencias requeridas por la empresa, y así se determinarán las que sean consideradas genéricas y las competencias funcionales, para el desempeño de cada cargo.

- a) **Competencias Genéricas:** son aquellas competencias compartidas por todos los cargos de la organización, en tanto corresponden a los valores de Diario Concepción.
- b) **Competencias Funcionales:** son aquellas competencias asignadas a los cargos según sus funciones, peso relativo y jerárquico dentro de la organización.

A continuación se presentará la descripción de cargo actual que Diario Concepción le asignó a cada cargo con un planteamiento de las competencias que debiera tener cada cargo tanto genérico como funcional.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**3.1.4 DESCRIPCIÓN DE CARGO ACTUAL DE DIARIO CONCEPCION SEGÚN ORGANIGRAMA.**

**1. Prensa Escrita**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estado de la descripción</b>
Director	1	No tiene descripción de cargo
Secretario General	1	No tiene descripción de cargo
Editor General	1	En proceso
Editor de Opinión	1	En proceso
Editor de Política y Ciudad	1	En proceso
Editor de Economía y Negocios	1	En proceso
Editor de Deporte y Cultura	1	En proceso
Editor de Diseño y Fotografía	1	En proceso
Periodista	12	En proceso
Encargada de sociales	1	No tiene descripción de cargo
Diseñador	3	En proceso
Reportero Gráfico	3	En proceso
Total Personal de Prensa	27	

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Editor General
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Director
<b>Supervisa a</b>	Editor de sección

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- Encargado de los editores de secciones.
- Organiza y diseña estrategias periodísticas.
- Actuar por delegación del Director en todo momento.
- Suplir al Director del diario en su ausencia, especialmente en pautas y cierre.
- Supervisar durante el día el desarrollo de las pautas con los editores de las distintas secciones.
- Coordinar con el Director del diario la primera página.
- Coordina y dirige todas las pautas periodísticas de las distintas actividades que se realizan en las dependencias de la Institución.
- Asistir al Consejo editorial en forma permanente.
- Administrar el desempeño del personal del área:
  - Definir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.
  - Identificar las necesidades y planificar la capacitación del personal del área
  - Evaluar el desempeño de sus colaboradores, proponiendo acciones de mejora
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Otras funciones que determine el Director.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo				X
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo				X
5. Planificación y organización				X
6. Habilidad comunicacional				X
7. Tomas de Decisiones				X
8. Administración de Recursos				X
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje				X
12. Creatividad			X	
13. Capacidad de negociación				X
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología				X
15. Persistencias				X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Editor de Opinión
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Director
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Encargado de expresar la opinión del Diario sobre temas de actualidad regional, nacional e internacional.
- Selecciona las cartas, y relación con los columnistas.
- Coordinar el humor diario.
- Reportar directamente al Director del Diario.
- Responsable de presentar temas y recoger puntos de vista en Comité Editorial.
- Colaborar en la pauta de la edición de fin de semana.
- Asistir al Consejo editorial en forma permanente.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Otras funciones que determine el Director.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo				X
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo			X	
5. Planificación y organización				X
6. Habilidad comunicacional				X
7. Tomas de Decisiones			X	
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje				X
12. Creatividad		X		
13. Capacidad de negociación				X
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias				X



**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Editor de Política y Ciudad
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Editor General
<b>Supervisa a</b>	Editor de sección

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Redactar artículos editoriales, según pauta semanal de contenidos.
- Organizar y citar a reuniones del comité editorial, preparar pauta de discusión en conjunto con el Editor General y entregar resumen de lo discutido en cada reunión.
- Organizar y citar reuniones con gremios, instituciones y personas relevantes según directrices entregadas por el Director.
- Coordinar a los columnistas.
- Entregar mensualmente un informe de análisis de contenidos, influencia del diario y proposición de temas para pauta de prensa.
- Promover en caso necesario trabajo conjunto o alianzas con instituciones académicas y gremiales.
- Administrar el desempeño del personal del área:
  - Definir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.
  - Identificar las necesidades y planificar la capacitación del personal del área

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Evaluar el desempeño de sus colaboradores, proponiendo acciones de mejora
  - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
  - Otras funciones que determine el Editor General.

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo				X
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo			X	
5. Planificación y organización				X
6. Habilidad comunicacional				X
7. Tomas de Decisiones			X	
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje				X
12. Creatividad			X	
13. Capacidad de negociación			X	
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología				X
15. Persistencias				X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Editor de Economía y Negocios
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Editor General
<b>Supervisa a</b>	Editor de sección

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Redactar artículos editoriales, según pauta semanal de contenidos.
- Organizar y citar a reuniones del comité editorial, preparar pauta de discusión en conjunto con el Editor General y entregar resumen de lo discutido en cada reunión.
- Organizar y citar reuniones con gremios, instituciones y personas relevantes según directrices entregadas por el Director.
- Coordinar a los columnistas.
- Entregar mensualmente un informe de análisis de contenidos, influencia del diario y proposición de temas para pauta de prensa.
- Promover en caso necesario trabajo conjunto o alianzas con instituciones académicas y gremiales.
- Administrar el desempeño del personal del área:
  - Definir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.
  - Identificar las necesidades y planificar la capacitación del personal del área

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Evaluar el desempeño de sus colaboradores, proponiendo acciones de mejora
  - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
  - Otras funciones que determine el Editor General.

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo				X
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo			X	
5. Planificación y organización				X
6. Habilidad comunicacional				X
7. Tomas de Decisiones			X	
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje				X
12. Creatividad			X	
13. Capacidad de negociación			X	
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología				X
15. Persistencias				X

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Editor de Deporte y Cultura
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Editor General
<b>Supervisa a</b>	Editor de sección

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- Redactar artículos editoriales, según pauta semanal de contenidos.
- Organizar y citar a reuniones del comité editorial, preparar pauta de discusión en conjunto con el Editor General y entregar resumen de lo discutido en cada reunión.
- Organizar y citar reuniones con gremios, instituciones y personas relevantes según directrices entregadas por el Director.
- Coordinar a los columnistas.
- Entregar mensualmente un informe de análisis de contenidos, influencia del diario y proposición de temas para pauta de prensa.
- Promover en caso necesario trabajo conjunto o alianzas con instituciones académicas y gremiales.
- Administrar el desempeño del personal del área:
  - Definir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.
  - Identificar las necesidades y planificar la capacitación del personal del área

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Evaluar el desempeño de sus colaboradores, proponiendo acciones de mejora
  - Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
  - Otras funciones que determine el Editor General.

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				X
1. Motivación por el Logro				
2. Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo				X
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo				X
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional				X
7. Tomas de Decisiones				X
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva			X	
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje				X
12. Creatividad			X	
13. Capacidad de negociación			X	
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias				X

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Editor de Diseño y Fotografía
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Editor General
<b>Supervisa a</b>	Editor de sección

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Ser responsable de la planificación, seguimiento, selección de imágenes, imperando la coherencia y la homogeneidad en los contenidos con la editorial de El Diario, resguardando la calidad del producto impreso y digital.
2. Supervisar el desarrollo y la línea editorial fotográfica de las ediciones especiales, insertos, así como participar en el contexto de la imagen y publicidad del medio.
3. Participar activamente en las reuniones ejecutivas de la empresa, siendo imprescindible para poner valor, coordinar tiempo, analizar lineamientos generales de desarrollo y dinámica editorial.
4. Editar imágenes en su mayoría fotos y documentos con el objetivo de optimizarlas, manipularlas, retocarlas con el fin de alcanzar la meta esperada por la organización.
5. Ser el vínculo entre prensa (impresión), área periodística y soporte de tecnología. Es el canal para solucionar las necesidades y problemas tecnológicos en el ciclo productivo con los encargados correspondientes.
6. Marcar los ritmos de producción del día (coordina con el área periodística los

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

avances de información y tiempos de cierre, con el área comercial la inclusión de avisaje, etc.).

7. Responsable de sinergia con los otros medios del grupo (solicita recursos fotográficos, infográficos, etc.)
8. Participar en las reuniones de Pauta en conjunto con el área de prensa.
  - Administrar el desempeño del personal del área:
    - Definir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.
    - Identificar las necesidades y planificar la capacitación del personal del área
    - Evaluar el desempeño de sus colaboradores, proponiendo acciones de mejora.
9. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
10. Otras funciones que determine el Editor General.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. <i>Compromiso con la organización</i>				
2. <i>Trabajo en equipo</i>				X
3. <i>Responsabilidad</i>				X
4. <i>Relaciones interpersonales</i>				X
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración</i>				X
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>				X
<b>Competencias Funcionales</b>				X
1. <i>Motivación por el Logro</i>				
2. <i>Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo</i>				X
3. <i>Trabajo bajo presión</i>				X
4. <i>Liderazgo</i>				X
5. <i>Planificación y organización</i>			X	
6. <i>Habilidad comunicacional</i>				X
7. <i>Tomas de Decisiones</i>				X
8. <i>Administración de Recursos</i>			X	
9. <i>Discrecionalidad y reserva</i>			X	
10. <i>Autocontrol</i>				X
11. <i>Capacidad de aprendizaje</i>				X
12. <i>Creatividad</i>				X
13. <i>Capacidad de negociación</i>			X	
14. <i>Habilidades en el aprendizaje de tecnología</i>			X	
15. <i>Persistencias</i>				X

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Periodista
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Editor del área
<b>Supervisa a</b>	Reportero Gráfico y chofer (en terreno, fuera del Diario)

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- Participar en reuniones de pauta y/o coordinación.
- Reportear, redactar y editar sus notas o crónicas, velando por los estándares de calidad y línea editorial de la Empresa.
- Realizar correcciones sugeridas por correctores de prueba.
- Proponer temas y entrevistados.
- Asumir el rol de encargado de grupo al reportear en terreno con chofer y reportero gráfico.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar otras labores a solicitud del Jefe de área.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y			X	
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo			X	
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional				X
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos		X		
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje				X
12. Creatividad		X		
13. Capacidad de negociación		X		
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias				X

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

#### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Diseñador
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Editor de Diseño y Fotografía
<b>Supervisa a</b>	No aplica

#### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- Participar en reuniones de pauta o coordinación.
- Realizar pauta diaria de páginas y avisos, velando por los estándares de calidad y apego a la línea editorial del diario.
- Realizar correcciones a páginas y verificar calidad de fotografías.
- Realizar otras labores a solicitud del Jefe de Área.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar otras labores a solicitud del Jefe de área.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. <i>Compromiso con la organización</i>				X
2. <i>Trabajo en equipo</i>				X
3. <i>Responsabilidad</i>				X
4. <i>Relaciones interpersonales</i>				X
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración</i>				X
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. <i>Motivación por el Logro</i>				X
2. <i>Capacidad para tomar iniciativa y</i>			X	
3. <i>Trabajo bajo presión</i>				X
4. <i>Liderazgo</i>		X		
5. <i>Planificación y organización</i>			X	
6. <i>Habilidad comunicacional</i>				X
7. <i>Tomas de Decisiones</i>		X		
8. <i>Administración de Recursos</i>		X		
9. <i>Discrecionalidad y reserva</i>				X
10. <i>Autocontrol</i>				X
11. <i>Capacidad de aprendizaje</i>				X
12. <i>Creatividad</i>				X
13. <i>Capacidad de negociación</i>		X		
14. <i>Habilidades en el aprendizaje de tecnología</i>			X	
15. <i>Persistencias</i>				X

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Reportero Gráfico
<b>Área a la que pertenece</b>	Prensa
<b>Reporta a</b>	Editor del área de Diseño y Fotografía
<b>Supervisa a</b>	No aplica

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- Participar en reuniones de pauta.
- Reportear, fotografiar, seleccionar y archivar imágenes, velando por los estándares de calidad y línea editorial de la Empresa.
- Mantener banco de datos de imágenes obtenidas en el desempeño de sus funciones, siendo dichas imágenes de propiedad de la empresa.
- Asumir el rol de encargado de grupo al salir a reportear acompañado de chofer en móvil de la empresa.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía
- Realizar otras labores a solicitud del Jefe de Área.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y			X	
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo		X		
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional				X
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos		X		
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje				X
12. Creatividad			X	
13. Capacidad de negociación		X		
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias				X

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**CARGOS SEGÚN ORGANIGRAMA AREA COMERCIAL**

**1. Comercial**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estado de la descripción</b>
Gerente Comercial	1	No tiene descripción de cargo, en construcción
Ejecutivo Comercial	6	No tiene descripción de cargo, en construcción
Jefa de Marketing	1	No tiene descripción de cargo, en construcción
Total	8	



## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente Comercial
<b>Área a la que pertenece</b>	Comercial
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Supervisa a</b>	Ejecutivos Comerciales

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

- Llevar adelante el equipo de ejecutivos comerciales y liderar a los mismos.
- Es el nexo entre el gerente general y los ejecutivos.
- Administrar el desempeño del personal del área
  - Definir las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal.
  - Identificar las necesidades y planificar la capacitación del personal del área
  - Evaluar el desempeño de sus colaboradores, proponiendo acciones de mejora
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Otras funciones que determine el Gerente General

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. <i>Compromiso con la organización</i>				X
2. <i>Trabajo en equipo</i>				X
3. <i>Responsabilidad</i>				X
4. <i>Relaciones interpersonales</i>				X
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración</i>				X
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. <i>Motivación por el Logro</i>				X
2. <i>Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo</i>				X
3. <i>Trabajo bajo presión</i>				X
4. <i>Liderazgo</i>				X
5. <i>Planificación y organización</i>				X
6. <i>Habilidad comunicacional</i>				X
7. <i>Tomas de Decisiones</i>				X
8. <i>Administración de Recursos</i>				X
9. <i>Discrecionalidad y reserva</i>				X
10. <i>Autocontrol</i>				X
11. <i>Capacidad de aprendizaje</i>				X
12. <i>Creatividad</i>			X	
13. <i>Capacidad de negociación</i>				X
14. <i>Habilidades en el aprendizaje de tecnología</i>				X
15. <i>Persistencias</i>				X

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Ejecutivo Comercial
<b>Área a la que pertenece</b>	Comercial
<b>Reporta a</b>	Gerente comercial
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Realizar la planificación comercial, en conjunto con la Gerencia Comercial, definiendo las metas y estrategias necesarias para su consecución.
- Sugerir, desarrollar e implementar planes de atracción y fidelización de clientes.
- Diseñar presupuestos publicitarios acorde a las necesidades de los clientes y las tarifas del Diario.
- Monitorear permanentemente el mercado y la competencia.
- Diseñar presupuestos publicitarios acordes a las necesidades de los clientes y las tarifas del Diario.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y			X	
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo		X		
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional			X	
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje		X		
12. Creatividad		X		
13. Capacidad de negociación				X
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias				X

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de Marketing
<b>Área a la que pertenece</b>	Comercial
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

- Reforzar y aumentar el posicionamiento de marca “Diario Concepción” a través de publicidad, eventos, auspicios, relaciones públicas y promociones en forma masiva y segmentada según estrategia de marketing.
- Planificar, coordinar y controlar las acciones que se realicen con el objetivo de posicionamiento de marca.
- Generar soporte al área comercial, al departamento de ventas y prensa (Material de promoción).
- Confeccionar el Presupuesto de Marketing anual.
- Velar por el cumplimiento del presupuesto de marketing asignado por la empresa en forma mensual.
- Generar e ingresar las ordenes de publicación en el sistema comercial de Diario Concepción, en lo que dice relación a las publicaciones por concepto de canje.
- Dirigir, proponer y supervisar los estudios sobre coberturas y distribución.
- Preparar Informes y reportes para la Gerencia General
- Otras funciones que determine la Gerencia General.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. <i>Compromiso con la organización</i>				X
2. <i>Trabajo en equipo</i>				X
3. <i>Responsabilidad</i>				X
4. <i>Relaciones interpersonales</i>				X
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración</i>				X
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. <i>Motivación por el Logro</i>				X
2. <i>Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo</i>			X	
3. <i>Trabajo bajo presión</i>				X
4. <i>Liderazgo</i>			X	
5. <i>Planificación y organización</i>			X	
6. <i>Habilidad comunicacional</i>			X	
7. <i>Tomas de Decisiones</i>			X	
8. <i>Administración de Recursos</i>			X	
9. <i>Discrecionalidad y reserva</i>				X
10. <i>Autocontrol</i>				X
11. <i>Capacidad de aprendizaje</i>			X	
12. <i>Creatividad</i>			X	
13. <i>Capacidad de negociación</i>			X	
14. <i>Habilidades en el aprendizaje de tecnología</i>				X
15. <i>Persistencias</i>				X

**CARGOS SEGÚN ORGANIGRAMA ADMINISTRACION****1. Administración**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Estado de la descripción</b>
Gerente General	1	No tiene descripción de cargo, en proceso
Jefe de Administración y Finanzas	1	No tiene descripción de cargo, en proceso
Encargada de RRHH y Tesorería	1	En proceso
Encargada de Cobranzas y asistente administrativo.	1	En proceso
Encargada de Tráfico y Facturación	1	En proceso
Secretaría de Gerencia	1	No tiene descripción de cargo, en proceso
Recepcionista	1	No tiene descripción de cargo, en proceso
Conductores	3	No tiene descripción de cargo, en proceso
Auxiliares	3	No tiene descripción de cargo, en proceso
Total Personal Administración	13	

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente General
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia General
<b>Reporta a</b>	Directorio
<b>Supervisa a</b>	Gerencia Comercial –Administración y Prensa Digital

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Liderar la gestión estratégica de la empresa.
2. Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
3. Alinear a las distintas gerencias.
4. Definir políticas generales de administración.
5. Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
6. Presentar al Directorio estados de situación financiera e información general de la empresa.
7. Ser el representante legal de la empresa.
8. Desarrollar y mantener relaciones político-diplomático con autoridades y reguladores.
9. Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.
10. Actuar en coherencia con los valores organizacionales.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. <i>Compromiso con la organización</i>				X
2. <i>Trabajo en equipo</i>				X
3. <i>Responsabilidad</i>				X
4. <i>Relaciones interpersonales</i>				X
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración</i>				X
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. <i>Motivación por el Logro</i>				X
2. <i>Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo</i>				X
3. <i>Trabajo bajo presión</i>				
4. <i>Liderazgo</i>				X
5. <i>Planificación y organización</i>				X
6. <i>Habilidad comunicacional</i>				X
7. <i>Tomas de Decisiones</i>				X
8. <i>Administración de Recursos</i>				X
9. <i>Discrecionalidad y reserva</i>				
10. <i>Autocontrol</i>				
11. <i>Capacidad de aprendizaje</i>				X
12. <i>Creatividad</i>				X
13. <i>Capacidad de negociación</i>				X
14. <i>Habilidades en el aprendizaje de tecnología</i>				X
15. <i>Persistencias</i>				X

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Jefe de Administración y Finanzas
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración y Finanzas
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Supervisa a</b>	Encargada de RRHH- Cobranzas- Trafico- Facturación y Servicios generales

**PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.
2. Preparar y analizar los estados financieros de la empresa, de acuerdo las Normas Internacionales de Contabilidad y a la Normativa vigente.
3. Supervisión de la ejecución presupuestaria de la empresa.
4. Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa.
5. A cargo de establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa.
6. Responsable de la supervisión de todos los departamentos de administración, contabilidad, finanzas, recursos humanos, servicios tecnológicos y generales
7. Reportar directamente a la Gerencia General.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo				X
3. Trabajo bajo presión				X
4. Liderazgo				X
5. Planificación y organización				X
6. Habilidad comunicacional			X	
7. Tomas de Decisiones			X	
8. Administración de Recursos				X
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol				X
11. Capacidad de aprendizaje			X	
12. Creatividad			X	
13. Capacidad de negociación				X
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias				X

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Encargada de RRHH y Tesorería
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración y Finanzas
<b>Reporta a</b>	Jefe de Administración y Finanzas
<b>Supervisa a</b>	No aplica

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Confección y actualización de la contratación del personal. (Contrato de Trabajo y Contrato de Prestación de Servicios).
2. Confección y liquidación del proceso de remuneraciones, centralización de sueldos, cálculo y pago de cotizaciones previsionales y demás beneficios económicos.
3. Mantener actualizado todo los registros necesarios concernientes al personal.
4. Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal, realizando actividades que involucren integración de los trabajadores y sus familias.
5. Asistir a las reuniones de comité de seguridad en el trabajo (Comité Paritario).
6. Recibir quejas, sugerencias y resolver los problemas de los trabajadores.
7. Participar de reuniones de planificación del departamento.
8. Confección de la conciliación del banco.
9. Control y registro de ingresos y egresos monetarios.
10. Depósitos de recaudaciones diarias.
11. Otros ingresos y egresos
12. Pago Proveedores, remuneraciones y obligaciones previsionales

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

13. Pago de obligaciones tributarias
14. Apoyar en las actividades de cierre del departamento de Administración.

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y			X	
3. Trabajo bajo presión			X	
4. Liderazgo			X	
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional		X		
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol			X	
11. Capacidad de aprendizaje			X	
12. Creatividad		X		
13. Capacidad de negociación		X		
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias			X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Encargada de Cobranzas y Asistente Contable
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración y Finanzas
<b>Reporta a</b>	Jefe de Administración y Finanzas
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Responsable del proceso de cobranzas.
2. Mantener actualizado las cuentas por cobrar y el registro de clientes.
3. Realizar todas las gestiones necesarias de cobranzas, contactándose directamente con las gerencias comerciales tanto de Santiago como Concepción.
4. Confeccionar el reporte de Incobrabilidad según los parámetros entregados por la organización.
5. Preparar informes semanales a la administración sobre la gestión de cobranzas y recuperación
6. Preparar mensualmente la proyección de recuperación de los tres meses siguientes para la confección del Flujo de Caja, que se presenta al Directorio en forma mensual.
7. Apoyar al departamento en el periodo diario y de cierre concernientes en registros contables, análisis y labores administrativas.
8. Participar de reuniones de planificación del departamento.
9. Responsable de la digitación y solicitar el V°B° de las facturas de proveedores.
10. Confeccionar el libro de compras.
11. Analizar cuentas contables.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- |  |
|--|
| <p>12. Responsable del despacho de correspondencia interna.</p> <p>13. Apoyar en las actividades de cierre del departamento de Administración.</p> |
|--|

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y			X	
3. Trabajo bajo presión			X	
4. Liderazgo			X	
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional		X		
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol			X	
11. Capacidad de aprendizaje			X	
12. Creatividad		X		
13. Capacidad de negociación		X		
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias			X	

## **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

### **IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Administrador de la Publicidad y Facturación
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración y Finanzas
<b>Reporta a</b>	Jefe de Administración y Finanzas
<b>Supervisa a</b>	No aplica

### **PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Emitir las Órdenes de Publicaciones por concepto de obituarios, que no sea atendido por algún vendedor.
2. Revisar las Órdenes de Publicaciones que cumplan con el protocolo establecido para cursar el ingreso y posterior pago de comisiones.
3. Imprimir del sistema la pauta diaria y distribuir los espacios según protocolo.
4. Comunicar oportunamente la circulación a los que participan del proceso de edición e impresión con su respectiva jefatura.
5. Confección de las facturas de ventas.
6. Revisión que el proceso de facturación sea realizado con los montos autorizados por la gerencia respectiva.
7. Velar por el cumplimiento de los plazos en la entrega de la información para el proceso de facturación.
8. Controlar las publicaciones pendientes de facturación y realizar las gestiones necesarias con cada gerencia comercial por las pendientes.
9. Participar de reuniones de planificación del departamento.
10. Apoyar en el proceso de automatización de la facturación de manual a electrónica.
11. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

12. Apoyar en las actividades de cierre del departamento de Administración.

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. Motivación por el Logro				X
2. Capacidad para tomar iniciativa y			X	
3. Trabajo bajo presión			X	
4. Liderazgo			X	
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional		X		
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos			X	
9. Discrecionalidad y reserva				X
10. Autocontrol			X	
11. Capacidad de aprendizaje			X	
12. Creatividad		X		
13. Capacidad de negociación		X		
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología			X	
15. Persistencias			X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Secretaria de Gerencia
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Recepción y despacho de la información externa.
2. Conocer las responsabilidades que poseen otros miembros de la empresa, transmitir o canalizar la información recibida a quien corresponda.
3. Manejar agenda de trabajo de los miembros de la organización, en especial del Gerente General y Director del Diario.
4. Revisar y derivar la información del correo corporativo de la empresa.
5. Entrega de Documentos de Pagos a Proveedores.
6. Realizar tareas de apoyo tales como elaboración de cartas y documentos, scanner, entre otros.
7. Realizar las solicitudes de materiales de oficina, despacho y mantención de stock de los mismos.
8. Atención de teléfonos filtrando, distribuyendo y registrando de manera oportuna las llamadas de los clientes internos y externos del Diario.
9. Llevar registros solicitados por la gerencia general.
10. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
11. Otras labores que sean solicitadas por la Administración Central.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				X
1. Motivación por el Logro			X	
2. Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo				X
3. Trabajo bajo presión			X	
4. Liderazgo		X		
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional			X	
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos		X		
9. Discrecionalidad y reserva			X	
10. Autocontrol			X	
11. Capacidad de aprendizaje			X	
12. Creatividad				
13. Capacidad de negociación		X		
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología		X		
15. Persistencias			X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Recepcionista
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración
<b>Reporta a</b>	Jefe de Administración y Finanzas
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Recibir las llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa
2. Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno, manteniendo informados a los usuarios del status de su solicitud.
3. Mantener un registro de las llamadas.
4. Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad
5. Gestionar la distribución de la correspondencia externa e interna tanto recibida como despachada.
6. Recibir a los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la empresa para el ingreso de visitantes.
7. Coordinar el servicio de transporte, tanto via interna como externa. (vehículos de la empresa – taxi).
8. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

COMPETENCIAS	D	C	B	A
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. Compromiso con la organización				X
2. Trabajo en equipo				X
3. Responsabilidad				X
4. Relaciones interpersonales				X
5. Tolerancia y manejo de la frustración				X
6. Preocupación por el orden y la calidad				X
<b>Competencias Funcionales</b>				X
1. Motivación por el Logro			X	
2. Capacidad para tomar iniciativa y				X
3. Trabajo bajo presión			X	
4. Liderazgo				
5. Planificación y organización			X	
6. Habilidad comunicacional			X	
7. Tomas de Decisiones		X		
8. Administración de Recursos		X		
9. Discrecionalidad y reserva			X	
10. Autocontrol			X	
11. Capacidad de aprendizaje			X	
12. Creatividad				
13. Capacidad de negociación				
14. Habilidades en el aprendizaje de tecnología		X		
15. Persistencias			X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Conductor
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración
<b>Reporta a</b>	Jefe de Administración y Finanzas
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Transportar al personal del Diario donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones.
2. Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas según programa de pauta y/o solicitud de algún supervisor o jefatura.
3. Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.
4. Colaborar recogiendo y/o llevando correspondencia y/o documentos o facturas desde las oficinas del Diario hasta el cliente o proveedor.
5. Informar oportunamente a Administración, todo tipo de fallas o daños presentados en el vehículo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.
6. Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.
7. Informar oportunamente a Administración, toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.
8. Solicitar oportunamente las mantenciones, combustibles y lubricantes necesarios.
9. Otras labores que sean solicitadas por su jefe directo.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. <i>Compromiso con la organización</i>				X
2. <i>Trabajo en equipo</i>			X	
3. <i>Responsabilidad</i>				X
4. <i>Relaciones interpersonales</i>			X	
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración</i>			X	
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>			X	
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. <i>Motivación por el Logro</i>			X	
2. <i>Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo</i>			X	
3. <i>Trabajo bajo presión</i>		X		
4. <i>Liderazgo</i>				
5. <i>Planificación y organización</i>				
6. <i>Habilidad comunicacional</i>				
7. <i>Tomas de Decisiones</i>				
8. <i>Administración de Recursos</i>				
9. <i>Discrecionalidad y reserva</i>				X
10. <i>Autocontrol</i>			X	
11. <i>Capacidad de aprendizaje</i>		X		
12. <i>Creatividad</i>				
13. <i>Capacidad de negociación</i>				
14. <i>Habilidades en el aprendizaje de tecnología</i>				
15. <i>Persistencias</i>			X	

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO****IDENTIFICACIÓN**

<b>Nombre del cargo</b>	Auxiliar
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración
<b>Reporta a</b>	Jefe de Administración y Finanzas
<b>Supervisa a</b>	No aplica

**PRINCIPALES FUNCIONES**

1. Realizar el aseo de diferentes dependencias del Diario (oficinas, , salas de reuniones, baños, cocina y/o comedor, entre otros), de acuerdo a las instrucciones de su superior.
2. Limpiar pisos, ventanas y muebles en forma prolija, sin dejar basuras o manchas.
3. Realizar el aseo de los baños, debiendo limpiar y desinfectar sus instalaciones (WC, lavamanos, espejos, ducha).
4. Informar cualquier deterioro o problema que presenten los utensilios puestos a disposición.
5. Adoptar medidas de protección en sus actividades.
6. Respetar la jornada laboral asignada.
7. Reabastecer con la frecuencia y cantidad adecuadas los baños con los artículos de higiene personal (papel higiénico, jabón y toalla de papel).
8. Realizar las funciones inherentes a su puesto y otras que sean encomendadas por la Jefatura y que sean acorde al cargo de Auxiliar de Servicios.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**COMPETENCIAS REQUERIDA PARA CARGO**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>Competencias Genéricas</b>				
1. <i>Compromiso con la organización</i>				X
2. <i>Trabajo en equipo</i>			X	
3. <i>Responsabilidad</i>				X
4. <i>Relaciones interpersonales</i>			X	
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración</i>			X	
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>			X	
<b>Competencias Funcionales</b>				
1. <i>Motivación por el Logro</i>			X	
2. <i>Capacidad para tomar iniciativa y</i>			X	
3. <i>Trabajo bajo presión</i>		X		
4. <i>Liderazgo</i>				
5. <i>Planificación y organización</i>				
6. <i>Habilidad comunicacional</i>				
7. <i>Tomas de Decisiones</i>				
8. <i>Administración de Recursos</i>				
9. <i>Discrecionalidad y reserva</i>				X
10. <i>Autocontrol</i>			X	
11. <i>Capacidad de aprendizaje</i>		X		
12. <i>Creatividad</i>				
13. <i>Capacidad de negociación</i>				
14. <i>Habilidades en el aprendizaje de tecnología</i>				
15. <i>Persistencias</i>			X	

## 3.1.5 DEFINICIONES DE LAS COMPETENCIAS

Las definiciones de las competencias fue sacado del Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias (año 2004-2005), de la autora Martha Alles.

Tabla 2: Definiciones de las Competencias

1. <i>Compromiso</i>	<i>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.</i>
2. <i>Trabajo en equipo</i>	<i>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.</i>
3. <i>Responsabilidad</i>	<i>Compromiso con que realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</i>
4. <i>Relaciones Interpersonales</i>	<i>Capacidad para crear y mantener contactos funcionales con personas de distintos niveles dentro y fuera de la organización.</i>
5. <i>Tolerancia y manejo de la frustración.</i>	<i>Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</i>
6. <i>Preocupación por el orden y la calidad</i>	<i>Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.</i>
7. <i>Motivación por el Logro</i>	<i>Capacidad de orientarse a resultados buscando siempre mejores indicadores.</i>
8. <i>Capacidad para tomar iniciativa y dinamismo</i>	<i>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.</i>
9. <i>Trabajo bajo presión</i>	<i>Implica la capacidad para trabajar con múltiples exigencias a la vez, tanto en cantidad como diversidad. Poder responder ante altas demandas de trabajo y ser tolerante al estrés.</i>
10. <i>Liderazgo</i>	<i>Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Esto implica el deseo de guiar a los demás.</i>

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

11. Planificación y organización	Capacidad para establecer prioridades en la realización de sus tareas, teniendo en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo. Capacidad para administrar los recursos disponibles para realizar su trabajo.
12. Habilidad comunicacional	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
13. Tomas de Decisiones	Capacidad para tomar decisiones rápidas, eficientes y oportunas.
14. Administración de Recursos	Capacidad para priorizar la asignación de recursos, maximizar su utilización y controlar su uso.
15. Discrecionalidad y reserva	Capacidad de mantener actitud de reserva en el manejo de información.
16. Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo implica la resistencia condiciones de estrés.
17. Capacidad de aprendizaje	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas al repertorio de conductas habituales.
18. Creatividad	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria.
19. Capacidad de negociación	Capacidad de lograr acuerdos satisfactorios para las partes, acordes a los lineamientos y objetivos organizacionales.
20. Habilidades en el aprendizaje de	Capacidad para aprender herramientas computacionales y tecnología en general.
21. Persistencias	Continuidad y constancia en el esfuerzo desplegado para lograr un objetivo.

Comentado [IM1]:

### **3.2 DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Diario Concepción, en la actualidad cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que fue implementado en el año 2013, servicio que fue preparado por un profesional externo contratado para ese fin.

El Actual sistema de evaluación, el que fue aplicado por primera vez el año 2014 consiste en tres partes:

- a) ANEXO I: Autoevaluación, ésta es realizada por el mismo trabajador, con una participación de la nota final de un 10%.
- b) ANEXO II: Evaluación del Jefe, ésta es realizada por el supervisor directo del trabajador, con una participación de la nota final de un 90%.
- c) ANEXO III: Glosario del Instrumento de Evaluación.

El instrumento evaluativo contempla tres categorías a evaluar:

- a) DESEMPEÑO LABORAL.
- b) FACTOR HUMANO/ACTITUDINAL
- c) HABILIDADES/POTENCIALIDADES.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

FORMULARIO UTILIZADO PARA LA AUTOEVALUACIÓN Y LA  
EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR DIRECTO.

## Diario Concepción

### INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SEMESTRAL

#### DIARIO CONCEPCIÓN.

##### 1.- IDENTIFICACIÓN:

##### EVALUADA :

APELLIDO PATERNO:	CARGO:
APELLIDO MATERNO:	AREA:
NOMBRE:	JEFE DIRECTO:
PERIODO DE EVALUACION:	FECHA EVALUACIÓN:

##### 2.- NIVELES DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS (Escala de Referencia)

CALIFICACION	NIVEL	DEFINICIÓN
4	BASICO	Satisface los requisitos mínimos de la variable evaluada, se comente errores. Presenta debilidades.
5	MEDIO	Si bien, tiene comportamientos adecuados a lo que se espera, muestra algunas debilidades en el cumplimiento de la conducta evaluada. Necesita alguna mejora
6	ESPERADO	Muestra un rendimiento de acuerdo a lo esperado para la conducta que se evalúa.
7	SOBRESALIENTE	Permanentemente destaca la conducta que se evalúa. Es capaz de superar el rendimiento que se solicita y que se espera.
N/E	NO EVALUABLE	La conducta no se evalúa ya que no corresponde al trabajo realizado por el trabajador evaluado.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**3.- INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (Se evalúa de 4 a 7)**

<b>3.1</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Evaluación</b>
1.-	<b>RESPONSABILIDAD</b>	
2.-	<b>EXACTITUD Y CALIDAD DE TRABAJO</b>	
3.-	<b>CUMPLIMIENTO EN LAS FECHAS ESTABLECIDAS</b>	
4.-	<b>ORDEN Y CLARIDAD EN EL TRABAJO ENTREGADO</b>	
5.-	<b>PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO</b>	
6.-	<b>DOCUMENTACIÓN QUE ENTREGA ES LA REQUERIDA</b>	
7.-	<b>REPORTA EL AVANCE DE SUS TAREAS</b>	
8.-	<b>CAPACIDAD PARA REALIZAR SUS TAREAS DIARIAS</b>	
9.-	<b>UTILIZA EL SENTIDO COMUN PARA REALIZAR SU TRABAJO</b>	
10.-	<b>CUMPLE CON LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA.</b>	
11.-	<b>CONOCIMIENTO TECNICO /PROFESIONAL DE SU TRABAJO</b>	
12.-	<b>UTILIZA ADECUADAMENTE LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA LA REALIZAR SU TRABAJO</b>	
	<b>NOTA PROMEDIO</b>	

<b>3.2.-</b>	<b>FACTOR HUMANO /ACTITUDINAL</b>	<b>Evaluación</b>
13.-	<b>MUESTRA ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA SEGÚN SU AREA DE TRABAJO</b>	
14.-	<b>ACTITUD HACIA LA EMPRESA</b>	
15.-	<b>ACTITUD FRENTE A SU JEFATURA</b>	
16.-	<b>ACTITUD FRENTE A SUS COMPAÑEROS</b>	
17.-	<b>MUESTRA UNA ACTITUD SOLIDARIA Y COMPROMETIDA CON EL EQUIPO DE TRABAJO</b>	
18.-	<b>COOPERACION CON SUS PARES</b>	
19.-	<b>CAPACIDAD PARA ENFRENTAR CRITICAS DE SUS JEFES</b>	
20.-	<b>CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS DE SUS PARES</b>	
22.-	<b>CAPACIDAD PARA PLANIFICAR EL TRABAJO ANTE EVENTOS INESPERADOS</b>	
22.-	<b>CAPACIDAD PARA GENERAR SUGERENCIAS QUE MEJORE EL TRABAJO INDIVIDUAL Y DEL EQUIPO</b>	
	<b>PREDISPOSICION PARA ENFRENTAR EL TRABAJO</b>	

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

23.-	<b>ENTREGADO</b>	
24.-	<b>PRESENTACION PERSONAL</b>	
25.-	<b>EXPRESION ORAL Y ESCRITA</b>	
26.-	<b>PUNTUALIDAD EN LA HORA DE TRABAJO</b>	
27.-	<b>COMUNICA OPORTUNAMENTE ALGUNA SITUACION PERSONAL QUE AFECTA SU DESEMPEÑO LABORAL</b>	
	<b>NOTA PROMEDIO</b>	

3.3.-	HABILIDADES /POTENCIALIDADES	Evaluación
28.-	<b>INICIATIVA</b>	
29.-	<b>CREATIVIDAD</b>	
30.-	<b>CAPACIDAD PARA ADAPTARSE A GRUPO DE TRABAJO</b>	
31.-	<b>FRENTE A UNA SITUACION FORTUITA ES CAPAZ DE ASUMIR MAS DE UNA TAREA</b>	
32.-	<b>CAPACIDAD RESOLUTIVA Y PROACTIVA</b>	
33.-	<b>CAPACIDAD PARA COOPERAR CON EL EQUIPO</b>	
34.-	<b>LIDERAZGO</b>	
35.-	<b>CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TECNICAS Y CONOCIMIENTOS</b>	
36.-	<b>COMPROMISO HACIA EL EQUIPO</b>	
37.-	<b>RESPUESTA BAJO PRESION</b>	
38.-	<b>CAPACIDAD PARA PLANIFICAR Y COORDINAR</b>	
39.-	<b>FRENTE A SITUACION DE EMERGENCIA INTERVIENE PROFESIONALMENTE EN LOS PLAZOS ESPERADOS</b>	
	<b>NOTA PROMEDIO</b>	

**4.- COMENTARIOS DEL EVALUADOR /A Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:**

**6.- COMPROMISOS Y COMENTARIOS DEL EVALUADO/A:** Señale si está de acuerdo o en desacuerdo con la evaluación.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

--

<b>ACUERDO</b>	
<b>DESACUERDO</b>	

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DE EVALUADO/A**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DE EVALUADOR/A**



### 3.3 PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA DIARIO CONCEPCIÓN

#### 3.3.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Previo al desarrollo de la propuesta de Evaluación de Desempeño, fue necesario revisar cada uno de los cargos que compone el organigrama de la empresa, en el que se detectó la inexistencia de descripción de cargos de algunos puestos de trabajo. Para regularizar los cargos faltantes se sostuvieron entrevistas con la Administración Central, supervisores directos y el mismo ocupante del cargo.

Se procedió a confeccionar y/o mejorar algunas descripciones de cargos para proceder a elaborar las competencias necesarias que requiere cada uno de los puestos de Diario Concepción. Competencias que fueron identificadas con su respectivo grado, esto según diccionario de competencias de Martha Alles.

Teniendo actualizado tanto la descripción de cargo basada en competencias tanto genéricas (para todos los cargos) como funcionales (en relación al cargo), se procede al Desarrollo de la propuesta de Evaluación de Desempeño.

Primero que todo este proceso de Evaluación de Desempeño considerará evaluar tanto las competencias como también los objetivos a corto plazo propuesto por la organización en común acuerdo con el trabajador, lo que serán entregados al evaluado previo al inicio el periodo en evaluación y que deberá estar en total conocimiento y claridad tanto de sus objetivos personales, objetivos del área a la cual pertenece y de la empresa en general, como también, deberá tener absoluta claridad respecto de la participación que tendrá sobre la nota final dentro del proceso de evaluación.

Dado a la importancia que tiene para la empresa evaluar tanto las competencias como los objetivos, a cada uno (competencias y objetivos), se le otorgará una ponderación del 50% de la nota final.

Respecto de quienes evalúan se propone que la evaluación continúe siendo realizada por el supervisor directo y también por el propio trabajador (autoevaluación). Sin embargo se sugiere que la participación del trabajador sea de un 25% con el objeto que éste sienta motivación e interés en responder responsablemente en el proceso de evaluación, debido que actualmente solo tiene un 10% de participación, lo que no motiva al trabajador y solo

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

responde por cumplir y se pierde el sentido real del instrumento de evaluación. Y el otro 75% es responsabilidad del supervisor directo.

La comunicación efectiva en el inicio del proceso de evaluación juega un rol importante, porque previo al inicio del proceso a evaluar es necesario que tanto el evaluado como el evaluador tengan claridad del proceso completo. En el caso del trabajador será necesario entregarle su descripción de cargo con las respectivas competencias, los objetivos por el cual será también evaluado y enseñarle el instrumento por el cual será medido.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre:	Cargo del Evaluado:		
Nombre del Jefe Directo:	Cargo:	Fecha:	

NIVELES DE EVALUACIÓN		
6 y 7 puntos	Muy Bueno	<b>Desempeño alto, superior, que permanentemente excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado y produce resultados bastante más allá de lo esperado.</b>
5.0 y 5.9 puntos	Bueno	<b>Desempeño bueno por sobre el estándar, sobre las expectativas del factor evaluado y produce resultados considerados más que satisfactorios, superando al promedio.</b>
4.0 y 4.9 puntos	Aceptable	<b>Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un desempeño esperado de personas que tienen la experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones del cargo.</b>
3.0 y 3.9 puntos	Necesita Mejora	<b>Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.</b>
1.0 a 2.9 puntos	Insuficiente	<b>No cumple con los requisitos de desempeño en ese factor evaluado. Requiere un plan de acción de parte de la jefatura y una evaluación de seguimiento en dos meses.</b>

Nº	COMPETENCIAS GENÉRICAS	Puntos
1	<b>Compromiso con la Organización:</b> Contribuir a los objetivos de la organización, de acuerdo con los valores de la empresa, orientando su comportamiento en la dirección indicada para las necesidades, prioridades y objetivos.	
2	<b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo bien individual y competitivamente.	
3	<b>Responsabilidad:</b> Compromiso con que realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	
4	<b>Relaciones Interpersonales:</b> Capacidad para crear y mantener contactos funcionales con personas de distintos niveles dentro y fuera de la organización	
5	<b>Tolerancia y Manejo de la Frustración:</b> Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
6	<b>Preocupación por el Orden y la Calidad:</b> Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.	
	<b>PROMEDIO</b>	= ____/6

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

N°	COMPETENCIAS FUNCIONALES	Puntos	No Aplica
1	<b>Motivación al Logro:</b> Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.		
2	<b>Capacidad para Tomar iniciativa y dinamismo:</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.		
3	<b>Trabajo bajo presión:</b> Implica la capacidad para trabajar con múltiples exigencias a la vez, tanto en cantidad como diversidad. Poder responder ante altas demandas de trabajo y ser tolerante al estrés.		
4	<b>Liderazgo:</b> Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, Esto implica el deseo de guiar a los demás.		
5	<b>Planificación y Organización:</b> Capacidad para establecer prioridades en la realización de sus tareas teniendo en cuenta la importancia y el tiempo para llevárselas a cabo. Capacidad para administrar los recursos disponibles para realizar su trabajo.		
6	<b>Habilidad Comunicacional:</b> Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.		
7	<b>Toma de Decisiones:</b> Capacidad para tomar decisiones rápidas, eficientes y oportunas.		
8	<b>Administración de Recursos:</b> Capacidad para priorizar las asignaciones de recursos, maximizar su utilización y controlar su uso.		
9	<b>Discrecionalidad y Reserva:</b> Capacidad de mantener actitud de reserva en el manejo de información.		
10	<b>Autocontrol:</b> Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo implica la resistencia a condiciones de estrés.		
11	<b>Capacidad de Aprendizaje:</b> Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas al repertorio de conductas habituales.		
12	<b>Creatividad:</b> Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria.		
13	<b>Capacidad de negociación:</b> Capacidad de lograr acuerdos satisfactorios para las partes, acordes a los lineamientos y objetivos organizacionales.		
14	<b>Habilidades en el aprendizaje de tecnología:</b> Capacidad para aprender herramientas computacionales y tecnología en general.		

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

15	<b>Persistencia:</b> Continuidad y constancia en el esfuerzo desplegado para lograr un objetivo		
	<b>PROMEDIO</b>	=	_____/15

Evaluador	Competencia	Sub total	Ponderación	Resultado
Trabajador	Genérica		50%	
	Funcionales		50%	

Observaciones:

---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del Trabajador

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL SUPERVISOR DIRECTO**

Nombre del Evaluado:	Cargo del Evaluado:	
Nombre del Jefe Directo:	Cargo:	Fecha:

NIVELES DE EVALUACIÓN		
6 y 7 puntos	Muy Bueno	<b>Desempeño alto, superior, que permanentemente excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado y produce resultados bastante más allá de lo esperado.</b>
5.0 y 5.9 puntos	Bueno	<b>Desempeño bueno por sobre el estándar, sobre las expectativas del factor evaluado y produce resultados considerados más que satisfactorios, superando al promedio.</b>
4.0 y 4.9 puntos	Aceptable	<b>Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un desempeño esperado de personas que tienen la experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones del cargo.</b>
3.0 y 3.9 puntos	Necesita Mejora	<b>Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.</b>
1.0 a 2.9 puntos	Insuficiente	<b>No cumple con los requisitos de desempeño en ese factor evaluado. Requiere un plan de acción de parte de la jefatura y una evaluación de seguimiento en dos meses.</b>

N°	COMPETENCIAS GENÉRICAS	Puntos
1	<b>Compromiso con la Organización:</b> Contribuir a los objetivos de la organización, de acuerdo con los valores de la empresa, orientando su comportamiento en la dirección indicada para las necesidades, prioridades y objetivos.	
2	<b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo bien individual y competitivamente.	
3	<b>Responsabilidad:</b> Compromiso con que realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	
4	<b>Relaciones Interpersonales:</b> Capacidad para crear y mantener contactos funcionales con personas de distintos niveles dentro y fuera de la organización	
5	<b>Tolerancia y Manejo de la Frustración:</b> Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
6	<b>Preocupación por el Orden y la Calidad:</b> Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.	
	<b>PROMEDIO</b>	= ____/6

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

N°	COMPETENCIAS FUNCIONALES	Puntos	No Aplica
1	<b>Motivación al Logro:</b> Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.		
2	<b>Capacidad para Tomar iniciativa y dinamismo:</b> Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.		
3	<b>Trabajo bajo presión:</b> Implica la capacidad para trabajar con múltiples exigencias a la vez, tanto en cantidad como diversidad. Poder responder ante altas demandas de trabajo y ser tolerante al estrés.		
4	<b>Liderazgo:</b> Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, Esto implica el deseo de guiar a los demás.		
5	<b>Planificación y Organización:</b> Capacidad para establecer prioridades en la realización de sus tareas teniendo en cuenta la importancia y el tiempo para llevarselas a cabo. Capacidad para administrar los recursos disponibles para realizar su trabajo.		
6	<b>Habilidad Comunicacional:</b> Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.		
7	<b>Toma de Decisiones:</b> Capacidad para tomar decisiones rápidas, eficientes y oportunas.		
8	<b>Administración de Recursos:</b> Capacidad para priorizar las asignaciones de recursos, maximizar su utilización y controlar su uso.		
9	<b>Discrecionalidad y Reserva:</b> Capacidad de mantener actitud de reserva en el manejo de información.		
10	<b>Autocontrol:</b> Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo implica la resistencia a condiciones de estrés.		
11	<b>Capacidad de Aprendizaje:</b> Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas al repertorio de conductas habituales.		
12	<b>Creatividad:</b> Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria.		
13	<b>Capacidad de negociación:</b> Capacidad de lograr acuerdos satisfactorios para las partes, acordes a los lineamientos y objetivos organizacionales.		
14	<b>Habilidades en el aprendizaje de tecnología:</b> Capacidad para aprender herramientas computacionales y tecnología en general.		

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

15	<b>Persistencia:</b> Continuidad y constancia en el esfuerzo desplegado para lograr un objetivo		
	<b>PROMEDIO</b>	= _____/15	

Resultado de la Evaluación

Evaluador	Competencia	Sub total	Ponderación	Resultado
Jefe Directo	Genérica		50%	
	Funcionales		50%	

Observaciones:

---



---

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado



DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

**FORMULARIO RESUMEN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA ENTREVISTA**

Nombre del Evaluado:	Cargo del Evaluado:	
Nombre del Jefe Directo:	Cargo:	Fecha:

**Resultado de la Evaluación**

Evaluador	Competencia	Sub total	Ponderación	Resultado
Jefe Directo	Genérica		30%	
	Funcionales		45%	
Autoevaluación	Genérica		10%	
	Funcionales		15%	
<b>PUNTOS DEL INSTRUMENTO</b>				

Nota Final del Instrumento \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_

Nota Final de los Objetivos \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_

Nota Final proceso de Evaluación \_\_\_\_\_

**Compromiso a revisar en el próximo período a evaluar**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Jefe Directo

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado

**3.4 MANUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA  
DIARIO CONCEPCIÓN.****1. Objetivo General:**

Este manual tiene por objeto informar, orientar y otorgar pautas del procedimiento para el desarrollo del sistema de evaluación para la organización.

**2. Personas que participan del proceso de evaluación:****Evaluados**

Serán evaluados todos los trabajadores de Diario Concepción que al momento de dar a conocer el proceso se encuentren con contrato de trabajo y que no tengan licencias médicas superior a un mes corrido.

**Evaluadores:**

La evaluación la efectuará cada jefatura, los evaluadores serán responsables de la evaluación de desempeño de sus trabajadores. Esta evaluación es presentada al comité de evaluación conformada además por el jefe directo del trabajador evaluado, por el jefe de administración y el jefe de prensa.

- ✓ Evaluación de la jefatura directa : 75% de la puntuación obtenida del instrumento
- ✓ Autoevaluación: 25% de la puntuación obtenida del instrumento.
- ✓ Nota Final del Instrumento tendrá una participación de todo el proceso del 50%, el otro 50% será evaluado en base al cumplimiento de objetivos que serán entregados al evaluado previo al periodo en evaluación.

**3. Descripción de la propuesta**

Se presentan las pautas y herramientas más importantes para el desarrollo del sistema de evaluación

**Competencias**

Se refiere a las características esenciales de una persona que permiten obtener rendimientos superiores en una labora determinada.

Para llevar a cabo la propuesta de evaluación de desempeño, ésta se enfoca en las competencias necesarias de cada puesto. Estas competencias han sido extraídas de las descripciones de cargo de la empresa, donde se encuentran las descripciones y requerimientos por cada cargo. La evaluación contará con seis competencias genéricas y quince funcionales.

#### **Diccionario por niveles de competencias.**

Existe un diccionario de competencias el cual facilita la comprensión de las competencias para cada evaluador del desempeño, es una herramienta que permite conocer detalladamente el significado de cada competencia y las conductas por cargo, por lo que se podrá calificar más adecuadamente el desempeño de cada trabajador.

#### **Clasificación y conceptos de cada grado de Competencia:**

- **A (Alto o desempeño superior):** que según Spencer y Spencer<sup>42</sup> *es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una institución laboral.*
- **B (Bueno):** por sobre el estándar
- **C (Mínimo necesario para el puesto):** dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre el desempeño eficaz: *por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.*
- **D (Insatisfactorio):** Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no sería necesario indicar el nivel.

---

<sup>42</sup> Spencer & Spencer, obra citada.

**Formulario de Evaluación de Desempeño**

Es el instrumento de medición con el cual se evaluará a cada trabajador. Los formularios se presentarán las competencias genéricas y competencias funcionales para cada integrante de la organización.

En el formulario se especifica el nombre, área, cargo del evaluado y fecha de evaluación. También se debe especificar el nombre del cargo del jefe directo y del evaluado.

**4. Procedimiento del sistema de Evaluación de Desempeño****Periodo de evaluación**

La evaluación de desempeño será de carácter anual. Se realizará dos veces, la primera en junio y la segunda en noviembre de cada año. Con esta evaluación deberá citarse al trabajador para retroalimentarlo respecto de su evaluación de desempeño y en conjunto definir las acciones futuras para mejorar el desempeño.

**Llenado del formulario de evaluación de desempeño**

Es responsabilidad de cada evaluador de desempeño evaluar a su unidad, cada jefatura debe completar el formulario de cada uno de los trabajadores bajo su dependencia. En el formulario se mencionan las competencias

**Resultado evaluación**

En primer lugar, la evaluación resulta de sumar los puntos de los distintos factores que conformar el formulario y la suma dividirlo por el número de factores.

En segundo lugar, el resultado final de la evaluación del trabajador será el promedio que resulte la ponderación tanto del instrumento evaluativo como el instrumento del logro de los objetivos propuesto por la organización, en común acuerdo con el trabajador (evaluado), con una participación del 50% cada uno.

El Instrumento de evaluación contemplará tanto la evaluación del jefe directo como la evaluación que se realice el mismo trabajador, con una ponderación del 75% y 25% respectivamente.

De lo anterior puede arrojar que el desempeño del trabajador quede en alguna de las siguientes categorías:

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

6 y 7 puntos	Muy Bueno
5.0 y 5.9 puntos	Bueno
4.0 y 4.9 puntos	Aceptable
3.0 y 3.9 puntos	Necesita mejorar
1.0 y 2.9 puntos	Insuficiente

**Conversación de retroalimentación**

Una vez finalizado el llenado del formulario por parte del evaluado y del evaluador, procederán a revisar el formulario de desempeño y el cumplimiento de los objetivos comprometidos y se procederá a registrar los compromisos que sean necesarios para mejorar el desempeño logrado.

El evaluado, para formalizar el proceso, deberá firmar el compromiso, señalando su conformidad respecto de la evaluación, de lo contrario podrá acceder al proceso de apelación para revisar el procedimiento o acceder a una revisión de éste.

**Proceso de Apelación del instrumento**

Cada evaluado, tendrá derecho a la apelación, en un periodo de los tres días hábiles siguientes después de haber recibido los resultados de su evaluación por parte del jefe directo.

La apelación deberá ser por escrito al jefe directo y el trabajador deberá fundamentar en qué y por qué discrepa de la evaluación realizada. Al no contar con dicha fundamentación, no se aceptará la apelación.

**Resolución de la apelación.**

El comité de evaluación, revisará nuevamente el desempeño del trabajador en todos los factores evaluados. Por tanto la revisión del desempeño puede tener como resultado:

1. Una mejora en la Evaluación del Desempeño
2. Una segunda Evaluación del desempeño al trabajador en un plazo de 5 días hábiles.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

---

2015

3. Inalterado

Las apelaciones deben resolverse y comunicarse al trabajador a más tardar al tercer día hábil siguiente después de recibida, fundamentando la apelación. Así mismo, consecuentemente un cambio en los compromisos y acciones de mejora futura, todo lo cual debe quedar debidamente registrado.

#### 4 CONCLUSIONES

Primero que todo se puede concluir que previo al proceso de evaluación de desempeño es necesario contar con la descripción de cargo de cada puesto de trabajo basado en competencias que son requeridas en relación a las funciones que éste realizará dentro de la organización, competencias que son tanto genéricas, para todos los trabajadores, como las funcionales que están en relación a las funciones que realiza cada trabajador dentro de una organización.

Respecto del proceso de evaluación de desempeño, es necesario contar con evaluadores debidamente capacitados, sensibilizar a los trabajadores acerca del proceso de evaluación, informando y /o recordando la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como también, los objetivos propios de su cargo, explicando claramente en detalle el proceso, la escala de calificación y el procedimiento de reclamos.

La única instancia de revisión y de controlar que lo que se está haciendo va en rumbo y de acuerdo a los lineamientos de la organización es por medio de la evaluación, por lo tanto, este proceso juega un rol fundamental en el desarrollo de toda organización y por tal razón Diario Concepción, optó por incorporar dentro de sus procesos la evaluación, proceso clave para organizar y echar andar el perfeccionamiento del capital humano.

Además la evaluación de desempeño constituye una guía metodológica que permite a los jefes de cada área ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de gestión de capital humano.

Para finalizar es importante mencionar que cuando se habla de evaluar al personal provoca todo un revuelo dentro de las organizaciones, cuestionando el sistema de evaluación de desempeño, siendo que los mismos colaboradores son los que reclaman un reconocimiento de su contribución profesional a la organización, y el método para esos reconocimientos es la evaluación de desempeño.

Si bien este sistema puede ser complejo, las organizaciones con mayor éxito en el mercado en crecimiento y rentabilidad han sido las pioneras en implantarlos, y con frecuencia mencionan su existencia como una de las claves de su éxito.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

---

2015

Es importante saber qué se está haciendo, cómo se está haciendo y si lo que se está haciendo está de acuerdo a los objetivos esperados, de lo contrario mejorar y hacer los cambios que se requieren para lograr lo planificado, todo en un ambiente cambiante.



## 5 RECOMENDACIONES

Recomendaciones para la propuesta de evaluación de desempeño para la empresa Diario Concepción.

1. Realizar inducción a los evaluadores, previo al inicio del proceso de evaluativo.
2. Reforzar la visión, misión y los objetivos estratégicos de la organización.
3. Entregar los objetivos al evaluado e informar la ponderación que ésta tendrá respecto del proceso de evaluación de Desempeño, transparentando el proceso completo a todo el personal.
4. Entrega formal de la Descripción de cargos y sus competencias a cada trabajador y reforzarlo en cada proceso.
5. Confidencialidad en los informes de Evaluación de Desempeño, el trabajador tiene derecho a la privacidad.
6. Crear un clima dentro de la organización que favorezca la confianza y la relación entre los evaluados y los evaluadores.
7. Luego de haber finalizado el proceso evaluativo se recomienda realizar una revisión de todo el proceso y así realizar las mejoras que sean necesarias y actualizar el proceso si fuera necesario.
8. Se recomienda que este proceso de evaluación contribuya para promociones y perfeccionamientos.

**6 REFERENCIAS**

- Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.
- Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 3. Análisis y descripción de puestos, Edición Actualizada.
- Alles, Marta Alicia (2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Pereda, S & Berrocal, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Alles, Martha (2000), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Capítulo 2: La Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999. Obra citada.
- Licenciado Marcelo Iglesias, Jornadas “El futuro de la gestión de Recursos Humanos”, panel “Gestión del capital intelectual”; tema a su cargo: “La inteligencia emocional en el ámbito laboral”. Buenos Aires, 2 de julio de 1999.
- Martha Alles (2000), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Capítulo 7. Análisis y Descripción de Puestos.
- Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 7. Diseño de Cargos, Quinta Edición.
- Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 8. Descripción y Análisis de Cargos, Quinta Edición.
- Luis R. Gómez- Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. Managing Human Resources, Eglewood Cliffs, Nj, Prentice, p. 94.
- George T. Milkovich y John W. Bourdeau. Human Resource Management, Nueva York, Richard D Irwin, 1994, p. 129.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- John M Ivancevich. Human Resource Management. Nueva York, Richar D. Irwin, 1995, p. 160.
- Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 8. Descripción y Análisis de Cargos, Quinta Edición.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994) “Dirección y Administración de Recursos Humanos”. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Gibson, L. Ivancecich, J., & Donelly, J. (2003). “Las Organizaciones”. México; McGraw Hill.
- Wayne Mondy, R., & Noe. R., (2005). “Administración de Recursos Humanos” México: Pearson Education.
- Chaivenato, I., (2011). “Administración de Recursos Humanos”. El capital humano de las organizaciones. México; MCGraw Hill.
- Cuevas, B., Estrada, P. (2014). “Desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Banco Estado Contacto 24 horas S.A. memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bio Bio, Facultad de Ciencias Empresariales, Concepción
- Chiavenato I. (2007), Administración de RRHH, Capítulo 9. Evaluación del Desempeño, Octava Edición.
- Chiavenato, I. (2009). “Gestión de Talento Humano” México: McGraw Hill
- Sánchez J ( 2011) “Diseño del proceso de Evaluación del Desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria”: sacado en septiembre de 2015 en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/278>
- Desleír. G. & Varela, R. (2004) “Administración de Recursos Humanos, enfoque Latinoamericano”, segunda edición México Educación
- Chiavenato, I. (2011). “Administración de Recursos Humanos”. El capital Humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Werther, William & Davis, Keith (2008). “Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas”. México: McGraw Hill.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS BASADO EN COMPETENCIA Y  
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

2015

- Alles, Martha Alicia, (2005): Desempeño por competencias “Evaluación de 360°”, Buenos Aires. Granica.
- Chiavenato I. (2007). “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”. México: McGraw.
- Waybe, R., & Noe, R. (2005). “Administración de Recursos Humanos”. México: Pearson Education.