



UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas

“Propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Educación Municipal de Tomé”

“Habilitación Profesional II”

Alumnas:

- Macarena Andrea Díaz Toledo.
- Elba Angélica Zapata Toloza.

Profesora guía:

- Dra. Margarita Chiang Vega.

Fecha: Enero de 2020.

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	6
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA / INSTITUCIÓN	6
1.2. DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA HABILITACIÓN PROFESIONAL	7
1.2.1 Objetivo general	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.2.3 Descripción de los aspectos fundamentales de la metodología a utilizar	8
1.2.4 Cronograma	9
1.2.5 Descripción de área en la que desarrollará la habilitación profesional II:.....	10
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	11
2.1.1 Concepto de cargo	11
2.1.2 Análisis de cargos.....	13
2.1.3 Descripción de cargos	15
2.1.3.1 Redacción de la descripción del cargo	16
2.1.3.2 ¿Cómo darse cuenta que una empresa necesita mejorar la descripción de cargos? ...	18
2.1.3.3 Beneficios de un programa de descripción de cargos	19
2.1.4 Métodos para la descripción y el análisis de cargos.....	19
2.1.4.1 Etapas del análisis de cargo.....	23
2.2 DESEMPEÑO LABORAL	26
2.2.1 Definiciones	26
2.2.2 Resultados del desempeño laboral	27
2.2.3 Gestión del desempeño.....	29
2.2.3.1 Siete claves del desempeño	30
2.2.3.2 Factores que afectan el desempeño	31
2.2.4 Evaluación de desempeño	32
2.2.4.1 Pasos previos para la implementación de la evaluación de desempeño	33
2.2.4.2 El proceso de evaluación del desempeño	34
2.2.4.3 Ventajas de la evaluación de desempeño	35
2.2.5 Métodos de evaluación de desempeño	36
2.2.5.1 Método de evaluación con base en el pasado:.....	36
2.2.5.2 Método de evaluación con base en el desempeño futuro:	41

2.2.6	Aplicaciones de la evaluación del desempeño	47
2.3	COMPETENCIAS	49
2.3.1	Definiciones y Clasificaciones de Competencias.....	49
2.3.1.1	Spencer y Spencer	49
2.3.1.2	Claude Levy-Leboyer.....	53
2.3.1.3	Nadine Jolis	55
2.3.2	Componentes de una competencia	56
2.3.3	Las competencias laborales	58
2.3.3.1	Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos.....	59
2.3.3.2	Grados de competencias.....	60
2.3.4	Las competencias y la inteligencia emocional	61
2.3.5	Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias	62
CAPITULO III	63
MARCO EMPÍRICO	63
3.1	Misión, Visión y Valores.	63
3.2	Misión y Visión de la DEM y Propuesta de Valores.	64
3.2.1	Misión	64
3.2.2	Visión	64
3.2.3	Valores	64
3.3	Selección de Competencias.....	65
3.4	Competencias Genéricas de la DEM.....	65
3.5	Competencias Funcionales de la DEM	67
3.6	Propuesta de descripciones de cargo	70
3.7	Propuesta de evaluación de desempeño por competencias para el departamento de recursos humanos de la DEM de Tomé.....	120
3.7.1	Desarrollo de la propuesta de evaluación del desempeño.	120
3.8	Manual del sistema de evaluación de desempeño por competencias para el departamento de recursos humanos de la DEM de Tomé	146
CONCLUSIÓN	150
BIBLIOGRAFIA	152

Índice de Ilustraciones

Factores que afectan el Desempeño en el cargo.....	32
El proceso de evaluación del desempeño.....	35
Evaluación de 360°	45
Modelo Iceberg	51
Clasificación de competencias según su dificultad de detección	52
Componentes de la Competencia	58

Índice de Tablas

Identificación del cargo.....	17
Tipo de participación en la recolección de datos sobre el cargo	23

INTRODUCCIÓN

Hoy en día cuanto mejor funcionen las organizaciones, más fácil podrán afrontar la sociedad, los desafíos y oportunidades de un mundo en permanente cambio. Los colaboradores son parte importante en la empresa y son quienes ayudan a contribuir con el logro de los objetivos de esta. Por lo tanto, es cada vez más importante el mejoramiento organizacional, para un buen desempeño estratégico.

En la actualidad existen muchos profesionales del área de recursos humanos disponibles para trabajar, debido a esto, el mundo laboral hoy en día es muy competitivo, las empresas deben buscar a personas con las capacidades y competencias idóneas, que le permitan conseguir una ventaja competitiva y lograr las metas propuestas. Esta área se encarga de ejecutar una serie de funciones, con el fin de garantizar la adecuada gestión del recurso humano, para el cumplimiento de objetivos de la organización. Una de las herramientas más usadas para medir el rendimiento de un trabajador, es la evaluación de desempeño, la cual permite conocer los puntos débiles y fuertes en las labores que desarrollan los trabajadores, así como también puede detectar las capacidades y debilidades en el desempeño laboral del personal y es que una adecuada práctica de estas puede ser determinante en la gestión de la organización, esto debido a la importancia que posee el capital humano para las empresas.

El objetivo principal de implementar un procedimiento de evaluación de desempeño, es que se promueva el desarrollo de las competencias de los funcionarios, que permitan a los colaboradores desempeñarse de manera eficiente, durante la ejecución de sus labores para el cumplimiento de sus funciones, presentando a la empresa resultados más favorables y servicios de mejor calidad.

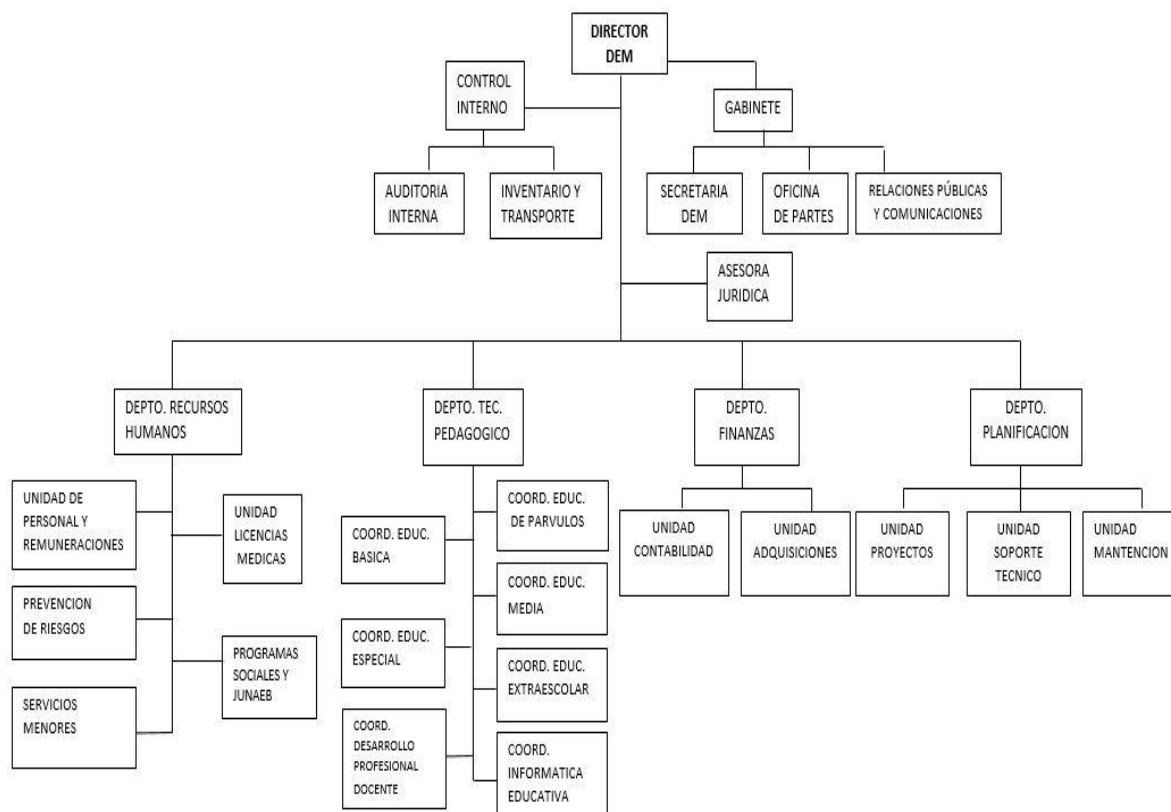
Esta investigación tiene por nombre “Propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Educación Municipal de Tomé”. En principio se muestra el planteamiento del problema, sus objetivos, y la justificación del tema del proyecto de investigación, luego se presenta el marco teórico de esta investigación, donde se revisarán los conceptos de análisis y descripción de cargos; desempeño laboral, y competencias. Finalmente, en el capítulo de marco empírico se presenta una herramienta que previamente nos llevó a realizar una revisión de contenidos teóricos y aplicar entrevistas a los funcionarios de la DEM y su Director.

CAPÍTULO I

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA / INSTITUCIÓN

- **Nombre o razón social:** Dirección de Educación Municipal de Tomé. (DEM)
- **RUT:** 69.150.101-9.
- **Representante legal:** Juan Manuel Riffo Ortiz.
- **Dirección postal:** Ignacio Serrano Nro. 1055, 2do piso, Tomé, Octava Región.
- **Sitio Web:** no existe.
- **Teléfono:** 41-2186310.
- **Organigrama Empresa:**

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE EDUCACION MUNICIPAL TOME



Fuente. PADEM (2019)

- **Descripción general de la empresa incluyendo las diversas actividades que se realizan:** La Dirección de Educación Municipal de Tomé, es la encargada de entregar las herramientas necesarias para que los niños y niñas de la comuna de Tomé cuenten con establecimientos públicos de enseñanza, de pre-básica, básica y media. La oficina llamada DEM, es quien gestiona las contrataciones de los funcionarios de los establecimientos, las mantenciones e infraestructura de las escuelas, los pagos de remuneraciones a los trabajadores, los pagos de facturas y otros a los prestadores de servicio y/o proveedores, así como también es la encargada de gestionar becas y programas a los que pueden acceder los alumnos y todo lo relacionado con educación pública.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DE LA HABILITACIÓN PROFESIONAL

1.2.1 Objetivo general

Proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias, para el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Educación Municipal de Tomé.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir los conceptos de descripción de cargos, desempeño laboral y competencias.
- Describir los cargos actuales informales, que existen en el Departamento de RRHH.
- Elaborar las descripciones de cargos según competencias, en relación a las necesidades actuales y objetivos de la organización.
- Proponer la implementación de este Sistema.

1.2.3 Descripción de los aspectos fundamentales de la metodología a utilizar

La propuesta de Habilitación Profesional II a desarrollar, se encuentra enmarcada dentro de una investigación con enfoque cualitativo, debido a la utilización y recogida de información descriptiva y explicativa. Este proyecto pretende el desarrollo de una propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.

En primera instancia la tarea consistió en la realización de un levantamiento de la bibliografía de referencia, compuesta por libros y tesis de grado; para luego clasificar y seleccionar los textos en función de lo aplicable y el alcance de sus contenidos.

Como resultado de esta etapa, se obtuvo un texto en el cual se pueden apreciar los diversos matices y orientaciones que, por el momento, han sido la guía para la elaboración de un sistema de evaluación por desempeño por competencias, que pueda ser aplicado en forma eficaz en la DEM.

Este Proyecto de Habilitación Profesional II corresponde a un estudio no experimental, debido a que la investigación se realizará sin modificar las variables, es decir, sólo se observará cómo se desarrollan en su cotidianeidad, con el propósito de describir estas variables y analizar su ocurrencia en cierto momento.

La metodología de trabajo por la que se ha adoptado, para la obtención de los objetivos establecidos, es la siguiente:

- Obtención e investigación de bibliografía.
- Elaboración de descripciones de cargo.
- Establecimiento de criterios y/o parámetros de medición del desempeño.
- Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.

1.2.5 Descripción de área en la que desarrollará la habilitación profesional II:

La Habilitación Profesional II, se desarrollará en la Dirección de Educación Municipal de Tomé, fundada en noviembre de 1981, enfocada específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, que actualmente cuenta con 13 trabajadores, los cuales ejecutan 10 cargos.

La unidad de personal, es el encargado del reclutamiento y selección de docentes y asistentes de la educación, para los 33 establecimientos educacionales municipales de la comuna, dentro de las actividades que realiza esta unidad, se encuentra la gestión administrativa (emisión de contratos y finiquitos, control de horarios, ingreso de cargas familiares, actualización de bases de datos, archivo de documentación personal, tramitación de permisos; feriados legales, documentos previsionales, documentación personal, entre otros). La unidad de remuneraciones es la encargada de coordinar, controlar y ejecutar todas las actividades relacionadas al área. En la unidad de licencias médicas se reciben y tramitan los ausentismos de los trabajadores por este concepto. La unidad de prevención de riesgos, cuenta con una profesional, quien se encarga del cumplimiento de la normativa en prevención de riesgos laborales, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales. La unidad de programas sociales y junaeb, cuenta con una asistente social quien gestiona las becas y programas sociales existentes, orientados en beneficiar a los alumnos prioritarios de los establecimientos de la comuna. Finalmente los trabajadores de la unidad de servicios menores, son los encargados del orden, aseo de las dependencias y la gestión de trámites menores (servicios de estafeta).

La problemática que se genera en este departamento a nivel operativo tiene relación con la inquietud manifestada por los funcionarios, respecto a la nula existencia de un Manual de Funciones, el cual defina las tareas que deben realizar cada uno, les proporcione una carga laboral equitativa con sus pares y disminuya el descontento que existe por las diferencias salariales frente a un mismo cargo. En relación a la problemática a nivel táctico, no existe actualmente una Evaluación de Desempeño, que permita a este nivel gestionar las mejoras salariales y organización de las tareas que desarrollan los funcionarios.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS¹

Las personas dentro de las organizaciones trabajan en relación a los cargos que ocupan. Los distintos cargos que existen dentro de una organización están condicionados por la estructura de la organización y determina la distribución, configuración y el grado de especialización que requieren los cargos.

Para las organizaciones, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales y para las personas, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación dentro de la organización.

Todas las personas que ingresan a una organización ocupan un cargo, el cual puede cambiar a través los años debido a reestructuraciones operativas dentro de las organizaciones, cambios tecnológicos, modificaciones de requerimientos por parte de los clientes, entre otros.

2.1.1 Concepto de cargo²

El cargo se compone de todas las actividades que realizan las personas dentro de las organizaciones, en relación a la posición definida que ocupan formalmente en el organigrama. De tal manera, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de tareas que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento, vicepresidencia o zona donde está ubicada. Situar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

En el organigrama, cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El terminal de arriba, que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en

¹ Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 7. Diseño de Cargos, Quinta Edición.

² Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 7. Diseño de Cargos, Quinta Edición.

términos de subordinación. El terminal de abajo, que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión.

Cuando una persona ocupa un determinado cargo, se espera que ejecute las tareas o funciones propias de este cargo, dependa de su superior, administre a sus subordinados en el caso que aplicase y responda por su departamento de trabajo.

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

Tarea: Actividad 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, como, por ejemplo: montar una pieza, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.

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), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. 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.

En otro plano, el cargo es una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna tareas y utiliza los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. De igual manera, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas dentro de la organización para conseguir determinados objetivos individuales. En suma, los cargos representan la unión entre la organización y las personas que trabajan en ella.

2.1.2 Análisis de cargos³

Luego de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requerimientos que el cargo exige a sus ocupantes.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el procedimiento de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

El análisis de cargo es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante, en otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, que son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, siendo instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos que existen en la empresa.

³ Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 7. Diseño de Cargos, Quinta Edición.

Factores de Especificaciones:

Requisitos intelectuales: Tienen relación con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el trabajador debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre estos requisitos están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica
2. Experiencia básica
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria
5. Aptitudes necesarias

Requisitos físicos: Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre estos requisitos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario
2. Capacidad visual
3. Destreza o habilidad
4. Constitución física necesaria

Responsabilidades implícitas: Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial

Condiciones de trabajo: Son las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente del trabajo
2. Riegos

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

2.1.3 Descripción de cargos ⁴

La descripción de un cargo comienza con el revelamiento o recolección de información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan, sus requerimientos específicos y el tipo de personas que se necesitan para desempeñarlo. (Hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende) Por último, se realiza la descripción de este puesto, utilizando para ello, un formulario estandarizado.

Para que esta descripción de puesto sea correcta es importante, antes de iniciar la tarea, que sean clasificados los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

1. Según **nivel** Jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
2. Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.

⁴ Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, 2006.

3. Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
4. Por los **recursos humanos** que maneja.

Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información, la relación entre 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.

Una correcta descripción de cargos incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando para ello un cuestionario o una entrevista dirigida. El planteamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del cargo propiamente dicha.

2.1.3.1 Redacción de la descripción del cargo⁵

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.

⁵ Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, 2006.

Identificación del cargo

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

Tabla 1
Identificación del cargo.

Resumen del cargo: Como su nombre lo indica, debe ser breve, solo se detallan las actividades principales.

Nunca deben incluirse en una descripción de cargos las denominadas frases abiertas, tales como: “otras responsabilidades”, si estas existen, deben detallarse.

Relaciones: Muestran las 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 compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores como abogados, auditores y otros consultores.

Responsabilidades y deberes: Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias páginas. Aunque pesar de que 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.

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.

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 definición y preparación de las descripciones de puestos.

Ejemplos:

Responsabilidad: cumplir con el programa de producción:

1. Producir equis toneladas de producto por día/semana/mes.
2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.
3. Horas extras autorizadas: porcentaje del total.

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.

2.1.3.2 ¿Cómo darse cuenta que una empresa necesita mejorar la descripción de cargos?⁶

Las siguientes son algunas “pistas” que indican la necesidad de revisar o describir (si no se ha hecho hasta ahora) los cargos de una organización.

- Salarios inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Empleados no saben qué se espera de ellos.

⁶ Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, 2006.

- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea.
- 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.

2.1.3.3 Beneficios de un programa de descripción de cargos⁷

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada 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 puestos.
- 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 compañía.

2.1.4 Métodos para la descripción y el análisis de cargos⁸

La descripción y el análisis de cargo son responsabilidad de la línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que se va a describir y analizar o el propio ocupante del cargo.

⁷ Alles Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, 2006.

⁸ Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 7. Diseño de Cargos, Quinta Edición.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

Observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, por ser el más antiguo históricamente y por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos de tiempos y métodos. El análisis de cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que realizan operaciones manuales, sencillas y repetitivas. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con la facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni aclara todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Ventajas:

- Existe veracidad en los datos obtenidos, pues se originan en una sola fuente (analista de cargos) y esta fuente es ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No es necesario que el ocupante del cargo deje de atender sus labores.
- Es un método ideal para aplicarlo en cargos simples y con labores repetitivas.
- Existe una relación adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- El costo es elevado porque el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- No es recomendable su aplicación en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.

La aplicación de este método es aconsejable en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Método del cuestionario: Para realizar el análisis, se solicita al trabajador (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario

del análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando existen una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de estos cargos, este cuestionario debe ser elaborado de una forma que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de su aplicación debe ser conocido por lo menos por un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar ciertos detalles que sean innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Ventajas:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario en conjunto o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y características, además de la existencia de participación de varias áreas jerárquicas.
- Es el método más económico para el análisis de cargos.
- También es el que más personas abarca, pues este cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto tan pronto lo hayan respondido, situación que no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- Es el método ideal para el análisis de cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No es recomendable su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante puede tener dificultades para interpretarlo y responderlo por escrito.
- Exige una cuidadosa planificación y elaboración.
- Tiende a ser superficial o distorsionado en los que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista: El enfoque más flexible y productivo para el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si se encuentra bien estructurada, puede obtener información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las

distintas tareas que comprende el cargo y de los porqués y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite el intercambio de información obtenida de los ocupantes de cargos semejantes, verificar la incoherencia en los informes y de ser necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una relación frente a frente entre el analista y el trabajador, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a los trabajadores que impiden el progreso y son obstinados. En la actualidad se prefiere este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

Este método consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupando o su jefe directo. Puede realizarse con sólo uno de ellos o ambos, juntos o separados.

Ventajas:

- Los datos relacionados se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Existe posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- Es el método de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede ser aplicado a cualquier tipo o nivel de cargo.

Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar al personal a reaccionar de forma negativa, no comprendiendo ni aceptando los objetivos de esta.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Si el analista de cargos no se encuentra bien preparado para realizar la entrevista, se pierde demasiado tiempo.

Tipo de participación en la recolección de datos sobre el cargo

Métodos	Participación	
	del analista	del ocupante
Observación	activa	pasiva
Cuestionario	pasiva	activa
Entrevista	activa	activa

Tabla 2

Tipo de participación en la recolección de datos sobre el cargo.

Métodos Mixtos: Cada uno de los métodos de análisis posee ciertas ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, es recomendable utilizar métodos mixtos, combinaciones conciliadoras de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

La elección de alguna de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

2.1.4.1 Etapas del análisis de cargo⁹

En síntesis, un programa de análisis de cargos comprende tres etapas:

Etapas de planeación: Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo para el análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. Esta planeación requiere los siguientes pasos:

⁹ Chiavenato I. (2000), Administración de RRHH, Capítulo 7. Diseño de Cargos, Quinta Edición.

1. Determinación de los cargos que se deben describir, analizar e incluir en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología , etc.
2. Elaboración del organigrama de cargos y su ubicación. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
3. Elaborar el cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y luego descender gradualmente hasta los inferiores, o viceversa, o empezar en los niveles intermedios, o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elección del o los métodos de análisis a aplicarse. Estos métodos se eligen según su naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general se eligen varios métodos de análisis debido a que es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección del método será en relación al los que presenten más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los cargos que se van a analizar.
5. Selección de los factores de especificación que se utilizarán en análisis, basada en dos criterios:
 - a) Criterio de universalidad: Los factores de análisis deben estar presentes a lo menos en un 75%, para poder comparar las características ideales de los ocupantes, un porcentaje por debajo de este, significa que el factor desaparecerá, dejando de ser adecuado para la comparación.
 - b) Criterio de discriminación: Los factores de especificaciones deben variar de según el cargo. Es otros terminos, no pueden ser constantes o uniformes.

6. Dimensionamiento de los factores de análisis, consiste en determinar el campo o la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. Esta amplitud de variación corresponde a la distancia que existe entre el límite inferior y el límite superior que un factor puede presentar en un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona para ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir.
7. Gradación de los factores de especificaciones, consiste en transformarlos de variable continua en variable discreta o discontinua. Este factor se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

Etapa de preparación: En esta fase se disponen las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo. (formularios, folletos, materiales, etc.)
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todos los trabajadores incluidos en el programa de análisis de cargos).
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos).

Etapa de ejecución: En esta fase se recolectan los datos relacionados a los cargos que se van a analizar y se redacta el análisis:

1. Recolección de datos sobre los cargos mediante el o los métodos de análisis elegidos. (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
4. Presentación de la redacción provisional de este análisis al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique.

5. Redacción definitiva del análisis del cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para su aprobación por parte del organismo responsable definido por la organización.

2.2 DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1 Definiciones^{10 11}

Stoner y Wankel (1989), este autor 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 podrían medirse al estimar el desempeño están las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Chiavenato (2000) señala al desempeño, cómo 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 refieren 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 estas 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 que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, demostrando sus competencias personales y laborales. El desempeño laboral se relaciona con rendimiento

¹⁰ Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Addison Wesley.

¹¹ Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.

Con la evaluación del desempeño individual de los trabajadores se espera determinar cuan efectiva y eficiente 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.

2.2.2 Resultados del desempeño laboral¹²

El desempeño laboral incluye una cantidad de resultados que tienen valor para la organización y para el individuo los cuales son:

1. Resultados objetivos La calidad y cantidad de productos, ausentismo, retraso y rotación son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. Para cada cargo existen estándares explícitos o implícitos para cada uno de estos 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.

2. Resultados del comportamiento individual El ocupante del cargo reacciona al cargo en sí. Reacciona atendiendo regularmente o estando ausente, quedándose con el trabajo o renunciando a él. Más aún, problemas fisiológicos y de salud general pueden surgir como una

¹² Gibson, L. Ivancecich, J., & Donnelly, J. (2003). "Las Organizaciones". México; McGraw Hill.

consecuencia del desempeño del cargo. El estrés relacionado con desempeño laboral puede contribuir a problemas físicos y mentales; también pueden resultar accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo.

3. 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 la intervención de otra persona. En términos más sencillos, es un resultado relacionado directamente con una acción del trabajador. La teoría contemporánea del 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 sólo en el área de los cargos técnicos y profesionales; pero todos los cargos tienen oportunidades para lograr resultados intrínsecos. Dichos resultados involucran sentimientos de responsabilidad, desafío y reconocimiento, resultan de características laborales tales como la variedad, autonomía, identidad y relevancia.

Los resultados extrínsecos, sin embargo, son objetos o eventos que prosiguen de los esfuerzos del trabajador en conjunto con otros factores o personas no involucrados 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 resultados extrínsecos.

4. Resultados de la satisfacción laboral: La satisfacción laboral depende del nivel de resultados extrínsecos e intrínsecos y cómo el ocupante del cargo considera esos resultados. Estos resultados tienen distintos valores para distintas personas. Para algunos, el trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación y experiencia previa con trabajos ofreciendo resultados intrínsecos. Para otros, tales resultados laborales pueden tener valores positivos muy altos. Varía la importancia que la gente le da a los resultados laborales.

Esas diferencias en sí explicarían los distintos niveles de satisfacción laboral entre distintos individuos para alguna tarea específica.

Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación y el compromiso laboral hacia la organización. Las personas difieren en la medida que:

- El trabajo es un interés central en su vida.
- Participan activamente en su trabajo.
- Ven el trabajo como algo central en su autoestima.
- Perciben el trabajo como consistente con su concepto personal.

No se puede esperar que las personas que no se involucran en su trabajo o en las organizaciones que los emplean realicen el mismo nivel de satisfacción laboral que aquellos que sí lo hacen. Esta variable explica el que dos trabajadores pueden informar distintos niveles de satisfacción para un mismo nivel de desempeño.

La última diferencia individual es la equidad del resultado percibida en los términos de lo que un ocupante de un cargo considera una recompensa justa. Si los resultados son percibidos como injustos en relación a aquellos de otros en un cargo similar requiriendo un esfuerzo similar, el ocupante del cargo experimentará insatisfacción y buscará el medio por el cual restaurar la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (primariamente extrínsecas) o reducir el esfuerzo.

2.2.3 Gestión del desempeño¹³

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

¹³ Wayne Mondy, R., & Noe, R. (2005). "Administración de Recursos Humanos". México: Pearson Education.

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.

2.2.3.1 Siete claves del desempeño¹⁴

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, subordinados, clientes y proveedores.

¹⁴ Chiavenato, I., (2011). "Administración de Recursos Humanos". El capital humano de las organizaciones. México; MCGraw Hill.

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 un solo

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

2.2.3.2 Factores que afectan el desempeño¹⁵

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.

¹⁵ Chiavenato, I. (2011). "Administración de Recursos Humanos". El capital Humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

Factores que afectan el Desempeño en el cargo

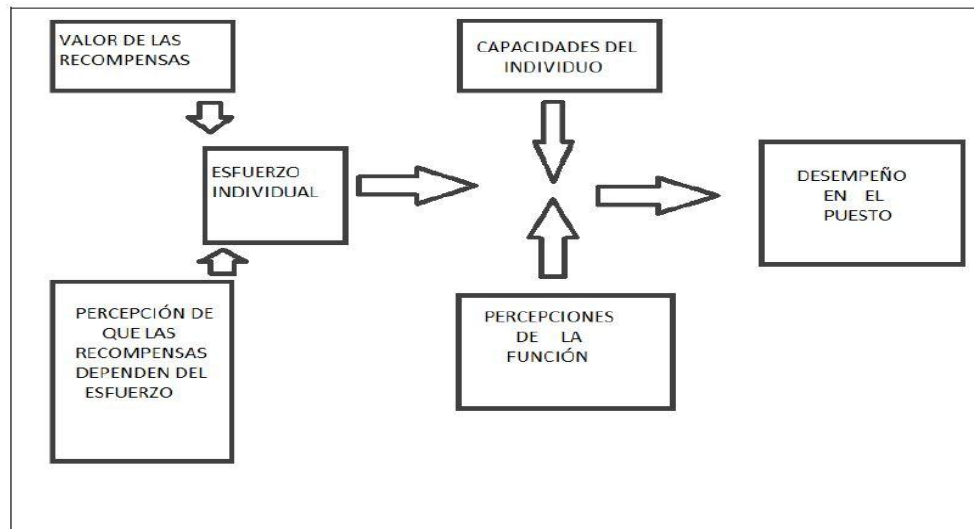


Ilustración 1

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

2.2.4 Evaluación de desempeño¹⁶

En el mundo en que vivimos la evaluación se encuentra presente en la mayoría de las funciones que realizamos de la vida cotidiana ¿acaso no nos formamos una opinión personal de todas las actividades que desarrollamos?, pues lo que estamos haciendo no es otra cosa que emitir un juicio de valor según aquella cosa nos haya gustado más o menos; igualmente hacemos con las personas con las que nos relacionamos y así valoramos sus conductas, sus comentarios, su forma de expresarse, etc.

¹⁶ Chiavenato I. (2007), Administración de RRHH, Capítulo 9. Evaluación del Desempeño, Octava Edición.

La evaluación es un proceso sistemático y bien estructurado, se trata de saber qué hemos de evaluar, por qué evaluamos, cual es el momento apropiado para hacerlo y cómo tenemos que realizar esa evaluación para que de verdad cumpla su cometido.

La herramienta 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.

2.2.4.1 Pasos previos para la implementación de la evaluación de 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.

2.2.4.2 El proceso de evaluación del desempeño¹⁷

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 reflejen los requerimientos de cada cargo. Después 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 quien será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizaran 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 la capacitación y desarrollo, a medidas que avanzan el periodo 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 tentativas 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 considere como las más importantes, 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 el sistema logre.

Después que la empresa establece las metas de evaluación 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 metas. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado 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 desarrollo un plan para corregir problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente periodo de evaluación.

¹⁷ Wayne, R., & Noe, R. (2005). *"Administración de Recursos Humanos"*. Mexico: Pearson Education.

El proceso de evaluación del desempeño

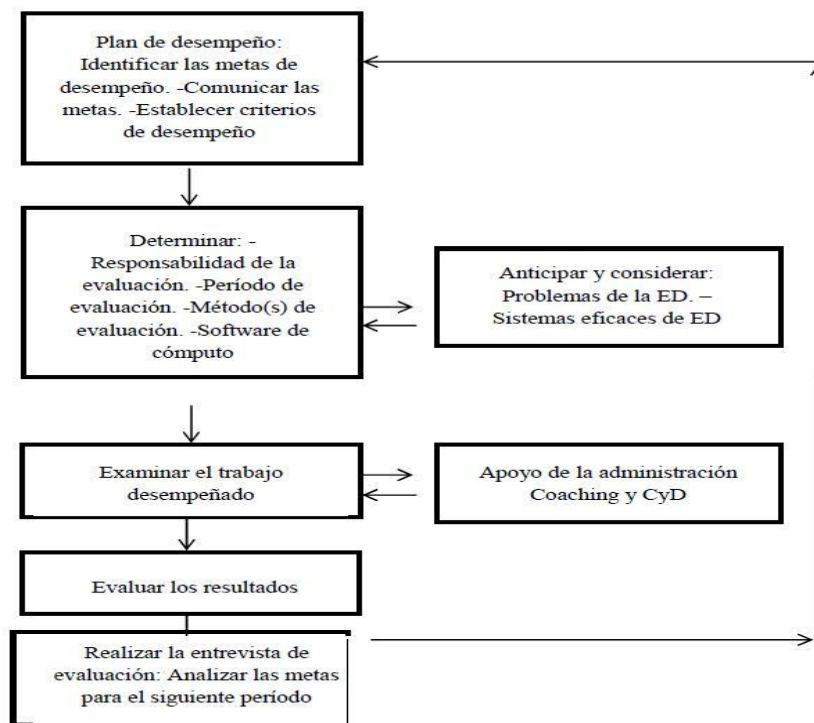


Ilustración 2
El proceso de evaluación del desempeño. Fuente: Wayne & Noé (2005)

2.2.4.3 Ventajas de la evaluación de desempeño¹⁸

- 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.

¹⁸ Werther, William & Davis, Keith (2008). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas". México: McGraw Hill.

- d) **Necesidades de capacitación 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.
- 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.

2.2.5 Métodos de evaluación de desempeño

2.2.5.1 Método de evaluación con base en el pasado:¹⁹

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

¹⁹ Werther, William & Davis, Keith. (2008). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas". México: McGraw.

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 cómputos. 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.
 - 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/a consigna las acciones más destacadas (positiva o negativa).

Estos acontecimientos tienen dos características:

- 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 retroalimentación 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.

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 cuánto. 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 empleados 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.

2.2.5.2 Método de evaluación con base en el desempeño futuro:²⁰

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.

²⁰ Werther, Willia & Davis. Keith (2008). “Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas”: México McGraw.

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°:** 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.

- 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 calidad 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.

Evaluación de 360°

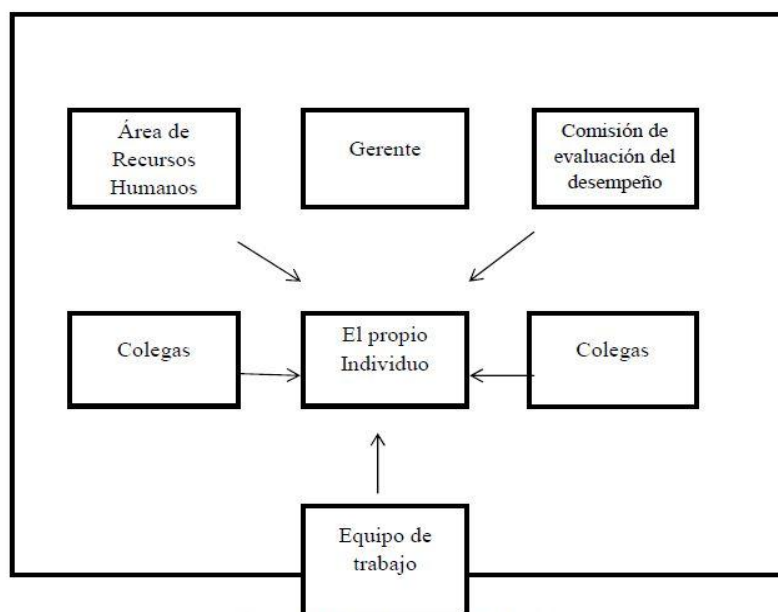


Ilustración 3
Evaluación de 360°. Fuente Chiavenato, I. (2007)

g) **Evaluación 180° o 180° Feedback en un enfoque por competencias:** 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.

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.

Las personas que realicen la 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 quienes 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.

2.2.6 Aplicaciones de la evaluación del desempeño²¹

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 formarán parte de sus unidades de negocio.
- **Procesos para colocar a las personas:** Entrega información de cómo las personas se integrarán 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 promociones,

²¹ Chiavenato, I (2009). "Gestión del Talento Humano" México: McGraw Hill.

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 COMPETENCIAS^{22 23}

2.3.1 Definiciones y Clasificaciones de Competencias

Para evaluar el desempeño por Competencias, se debe haber definido previamente que son las competencias.

El origen del término competencia según la RAE señala que la *competencia* es una palabra tomada del latín *competere* que significa “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”, “ser adecuado, pertenecer”, cuyos significados se remontan al siglo XV.

Son muchos los autores que han trabajado en el concepto de Competencias, sin embargo, gran cantidad de literatura existente sobre el tema, le atribuye a David McClelland, psicólogo estadounidense.

Comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: “*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*”.

2.3.1.1 Spencer y Spencer

Clasificación de Competencias:

Para Spencer y Spencer son cinco 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.

²² Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.

²³ 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. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Los motivos y las características son *operarios* intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos 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. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona *puede* hacer, no lo que realmente hará.
5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognitivas 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.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Modelo Iceberg



Ilustración 4
Modelo Iceberg de Spencer & Spencer, (citado) Martha Alles (2006)

Spencer y Spencer introducen el “modelo Iceberg”²⁴, 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.

Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades; y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y 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”.

²⁴ Alles, Marta Alicia (2004). Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

Clasificación de competencias según su dificultad de detección

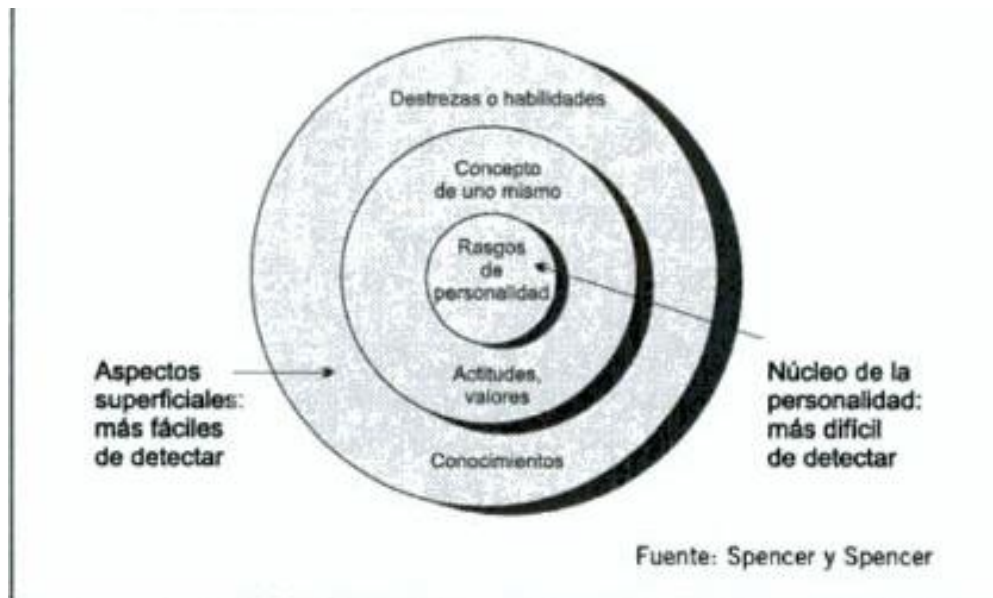


Ilustración 5

Fuente Spencer & Spencer, (citado) Martha Alles, Dirección Estratégica de RRHH, Gestión por Competencias. (2006).

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión. Iniciativa y búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

Competencias de influencia: Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

Competencias gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

Competencias cognitivas: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección.

Competencias de eficacia personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

2.3.1.2 Claude Levy-Leboyer²⁵

La autora francesa Claude Levy-Leboyer resume el tema de las competencias de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situaciones 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.

Levy-Leboyer presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización.
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de sus subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.

²⁵ Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.

- 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.
- Independencia.
- Motivación.

La autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina **supracompetencias**:

Intelectuales: Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.

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.

¿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”.

¿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 realizarla 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.

2.3.1.3 Nadine Jolis²⁶

Para otra francesa, Nadine Jolis, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b) Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- d) Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal

²⁶ Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.

podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, puesto que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

Por último, se cita nuevamente a Spencer y Spencer. Para estos autores las competencias pueden clasificarse también en dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- *Competencias de punto inicial*: Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
- *Competencias diferenciales*: Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores al personal de venta.

2.3.2 Componentes de una competencia²⁷

Las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienen a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia

²⁷ Pereda, S & Ferrocald, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Centro de estudios Ramón Areces. S.A.

SABER: Conjunto de conocimiento que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

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 de habilidades y destrezas. Así, no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos de gestión del tiempo, si no que sepa aplicarlos a su situación de trabajo en particular.

SABER ESTAR: No basta con hacer de forma eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo, es preciso, de igual forma, que los comportamientos se ajusten 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.

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 emocionales.

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 a 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 considerar 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.

Componentes de la Competencia

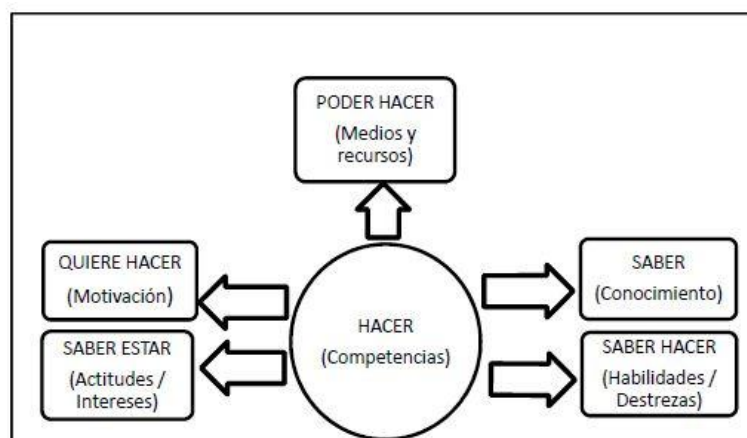


Ilustración 6

Componentes de la Competencia. Fuente Pereda & Berrocal 1999, Gestión de RRHH por competencias.

2.3.3 Las competencias laborales

Existe en diversos medios, aun en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de *gestión por competencias* se hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para a empresa como para sus empleados.

La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de *competencias laborales* de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a su vez, desde los gobiernos de los respectivos países.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno de la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

(Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Cinterfor-, perteneciente a la OIT.)

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

En la práctica, tanto académica como profesional, a las denominadas “competencias conductuales” se las denominan “competencias” –sin aditamento alguno-, y a las que se originaron en la OIT, “competencias laborales”.

El modelo de competencias laborales en ningún caso se plantea como un modelo de management o administrativo, aunque puede ser aplicado en el marco de las organizaciones. Tan así es que, si se observa el profuso material circulante sobre el tema, se podrá apreciar que los ejemplos que se presentan son mayoritariamente en relación con posiciones de tipo operativo, como por ejemplo, obreros, enfermeros, vendedores, etc.

Por último, si bien las competencias laborales se relacionan con oficios, las personas que obtienen la certificación en competencias laborales pueden trabajar bajo la modalidad de autoempleo o como empleados en relación de dependencia dentro de una organización. En este último caso, al igual que sucede con las competencias propiamente dichas, las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.3.1 Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos²⁸

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, la competencia *capacidad de aprendizaje* tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia *pensamiento estratégico*, si bien es importante en los jóvenes, futuros

²⁸ Alles, Martha A. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ediciones Granica, nueva edición, 2006.

ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Un buen ejemplo de este concepto lo podemos encontrar en la competencia *liderazgo*. No se requiere el mismo liderazgo para el Gerente General de la compañía que para el jefe de Empleos o el de Capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen

2.3.3.2 Grados de competencias²⁹

En todos los casos tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo, siguiendo la nomenclatura usada en otras partes de la obra:

Liderazgo

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él sólo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, a asignar los niveles requeridos a cada puesto. No se requiere el mismo grado de

²⁹ Alles, Martha (2000), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Capítulo 2: La Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. De todos modos, el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna; por lo tanto, en el ejemplo expuesto el grado D no puede ser asignado a un puesto. Si el liderazgo no fuese necesario para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es una buena idea asignarla en un grado “negativo”.

2.3.4 Las competencias y la inteligencia emocional^{30 31}

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 si 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.

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.

³⁰ Alles M. (2010), Dirección Estratégica de RRHH, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.

³¹ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999. Obra citada.

El autor aclara algunos “conceptos erróneos”. 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; al 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.

2.3.5 Pasos necesarios de un sistema de gestión 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.

CAPITULO III

MARCO EMPÍRICO

3.1 Misión, Visión y Valores.³²

Las organizaciones necesitan tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, visión y valores, pues sin ellos, irá a la deriva a merced del viento, pues su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización decida, sino por lo que los otros decidan.

La misión, es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto o servicio que ofrece y de su mercado, define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y su razón de ser y de existir.

La visión, es aquello que la organización desea ser en el futuro, el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen de aquello que quienes trabajan en la organización querrían que fuese, esta es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de la organización.

Los valores, son una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no importante, constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a el comportamiento individual dentro de la organización. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas.

• ³² (*Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos". *El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw Hill.) y (Chiavenato, I. (2009). "Gestión del talento Humano" (Tercera ed.). Mexico: McGraw Hill.)

3.2 Misión y Visión de la DEM y Propuesta de Valores.

3.2.1 Misión³³

En el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal, que la DEM estableció para el año 2019, se declaran la Misión y Visión de la organización.

La misión es *“Gestionar articuladamente las políticas educativas, asegurando el acceso universal e inclusivo, que atienda las necesidades propias de cada comunidad educativa, con foco en el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional docente”*.

3.2.2 Visión³⁴

La visión es *“Ser reconocida como una institución que fortalece y moderniza la educación pública, en función de garantizar la formación integral de los estudiantes, acorde al desarrollo social, científico-tecnológico y medioambiental, avanzando hacia un aprendizaje basado en el paradigma del deber para el derecho”*.

3.2.3 Valores

Actualmente la DEM no ha establecido los valores de la organización, los cuales son de suma importancia pues, constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual de las personas,

En una reunión con el Director de la DEM, se concluyó la siguiente propuesta de los valores de la organización, estos son:

- Integridad
- Compromiso
- Excelencia
- Respeto

³³ PADEM 2019

³⁴ PADEM 2019

3.3 Selección de Competencias

Para determinar las competencias necesarias para cada cargo, se realizaron entrevistas a la Jefa de Recursos Humanos, estableciéndose competencias de acuerdo a la importancia para el desempeño de cada puesto.

Las competencias se dividen en:

- **Competencias Genéricas:** Son aquellas competencias propias de la organización, las cuales deben estar presentes a nivel transversal, es decir, en todos los trabajadores que formen parte de la institución, permitiendo que las personas cumplan con sus metas de forma satisfactoria.
- **Competencias Funcionales:** Son las asignadas a los cargos según sus funciones, se relacionan directamente con el puesto o determinado nivel, estas se desglosan en grados o niveles para conformar el perfil del puesto según el nivel jerárquico.

Estas competencias se calificarán según el grado de desarrollo de la competencia requerida, siendo:

A: Excelente

B: Muy Bueno

C: Bueno

D: Mínimo requerido

Es decir, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que la competencia está desarrollada en el nivel mínimo.

3.4 Competencias Genéricas de la DEM.

Las competencias genéricas de la DEM surgen a partir de los objetivos estratégicos, establecidos en el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2019, a partir de estos establecimos la necesidad de que los trabajadores tengan las siguientes competencias para alcanzar estas directrices:

- Compromiso
- Orientación al cliente
- Temple
- Ética
- Adaptabilidad al cambio

A continuación, se definen las competencias detectadas, según Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias (2005) de la autora Martha Alles.

- **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.
- **Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar a servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
- **Temple:** Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.
- **Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o

del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

- **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

3.5 Competencias Funcionales de la DEM

Las competencias funcionales o específicas de los trabajadores del Departamento de Recurso Humanos de la DEM, varían dependiendo del cargo, su nivel jerárquico, funciones que realizan, planificación estratégica, entre otras. Las siguientes competencias son fundamentales para que los trabajadores se desempeñen exitosamente en sus puestos.

El siguiente cuadro muestra los grados o niveles que se esperan de cada competencia, para los siguientes cargos:

1. Jefe/a de Recursos Humanos
2. Encargado/a de Personal
3. Administrativo/a de Personal
4. Encargado/a de Licencias Médicas
5. Administrativo/a de Licencias Médicas
6. Encargado/a de Remuneraciones
7. Administrativo/a de Remuneraciones
8. Encargado/a de Prevención de Riesgos
9. Encargado/a de Programas Sociales y Junaeb
10. Auxiliar de Servicios Menores

Cuadro N° 1 Competencias Funcionales o Específicas				
1. Cargo: Jefe/a de Recursos Humanos		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Desarrollo estratégicos de los recursos humanos	X			
Franqueza - Confianza - Integridad	X			
Comunicación	X			
2. Cargo: Encargado/a de Personal		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Desarrollo de su equipo	X			
Pensamiento analítico		X		
Orientación a los resultados		X		
Comunicación	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
3. Cargo: Administrativo/a de Personal		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Responsabilidad		X		
Calidad del trabajo		X		
Orientación al cliente interno y externo			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Colaboración		X		
Tolerancia a la presión		X		
4. Cargo: Encargado/a de Licencia Médicas		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Desarrollo de su equipo	X			
Pensamiento analítico		X		
Orientación a los resultados		X		
Comunicación	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
5. Cargo: Administrativo/a de Licencias Médicas		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Responsabilidad		X		
Calidad del trabajo		X		
Orientación al cliente interno y externo			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Colaboración		X		
Tolerancia a la presión		X		

6. Cargo: Encargado/a de Remuneraciones	Grados			
Competencias	A	B	C	D
Desarrollo de su equipo	X			
Pensamiento analítico		X		
Orientación a los resultados		X		
Comunicación	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
7. Cargo: Administrativo/a de Remuneraciones	Grados			
Competencias	A	B	C	D
Responsabilidad		X		
Calidad del trabajo		X		
Orientación al cliente interno y externo			X	
Iniciativa - Autonomía			X	
Colaboración		X		
Tolerancia a la presión		X		
8. Cargo: Encargado/a de Prevención de Riesgos	Grados			
Competencias	A	B	C	D
Capacidad de planificación y de organización		X		
Aprendizaje continuo			X	
Iniciativa		X		
Innovación			X	
Orientación al cliente interno y externo		X		
9. Cargo: Encargado/a de Programas Sociales y Junaeb	Grados			
Competencias	A	B	C	D
Relaciones públicas		X		
Capacidad de planificación y de organización		X		
Capacidad de entender a los demás		X		
Flexibilidad				X
Orientación al cliente		X		
10. Cargo: Auxiliar de Servicios Menores	Grados			
Competencias	A	B	C	D
Dinamismo - Energía			X	
Capacidad para aprender			X	
Colaboración		X		
Orientación al cliente interno y externo			X	

3.6 Propuesta de descripciones de cargo

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Jefe/a de Recursos Humanos	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Administrar de una manera eficiente los recursos humanos de la empresa, planificando y coordinando las estrategias, planes y procedimientos para el cumplimiento de objetivos fijados por el Directorio.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado/a de Personal, Encargado/a de Remuneraciones, Encargado/a de Licencias Médicas, Encargado/a de Prevención de Riesgos, Encargado/a de Programas Sociales y Junaeb, Auxiliar de Servicios Menores. <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director/a DEM. 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer los recursos humanos a las unidades que lo requieran, preocupándose en forma permanente del personal. • Coordinar la elaboración de los decretos de nombramiento del personal Docente y Contratos de los Asistentes de la Educación para completar la dotación de cada establecimiento municipal – que deben ser firmados por el Sr. Alcalde o quien lo subrogue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recluta, selecciona y contrata personal requerido por los Directores de los establecimientos para el buen funcionamiento de estos. • Solicita y explica, a quien corresponda, la ejecución de los actos administrativos del departamento.

<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un archivo actualizado con toda la legislación por la cual se rige el personal dependiente del Sistema Comunal de Educación. • Verificar la ejecución y tramitación de las incorporaciones, promociones, retiros, destinaciones o traslados del personal. • Visar licencias médicas, feriados, permisos administrativos del personal dependiente del DEM. • Verificar el cumplimiento de horarios de Directores, Docentes y Asistentes de la Educación. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Deberá velar por mantener al día los registros relacionados con la gestión administrativa de personal (SIAPER Y TRANSPARENCIA MUNICIPAL, entre otros). • Y, a su vez realizar otras actividades designadas por su jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descarga, lee y guarda en un archivo, las nuevas leyes para tener conocimiento de las actualizaciones que rigen al personal de establecimientos y oficina DEM. • Revisa los documentos hechos por sus subordinados para llevar un control de los procesos del personal. • Revisar y firmar documentos para la toma de conocimiento de los procesos llevados a cabo por sus subordinados. • Solicita a la encargada de personal reportes de asistencia para el proceso de pago de remuneraciones de acuerdo a lo trabajado. • Atender de forma cordial los requerimientos del público. • Revisa los sistemas para verificar que las funcionarias de personal cumplan con los plazos establecidos en dichas plataformas. • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
--	--

REQUISITOS

Formación Académica

Carreras deseables: Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Ingeniería en Control de Gestión.

Experiencia Laboral

- Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares.
- Haber liderado equipos de trabajo.

Especialización Necesaria

- Microsoft Office nivel avanzado.
- Diplomado en Gestión de Personas.
- Curso de Estatuto Administrativo, Estatuto Docente, Estatuto de los Asistentes de la Educación Pública y Código del Trabajo.

COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.	A
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.	A
Ética	Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.	A
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse y amoldarse a los cambios.	A

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Dirección de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo auto dirigido. – Promover un clima que facilite la circulación fluida de información y la mutua confianza, y que contribuye a la sinergia grupal. – Alentar la presentación de sugerencias y recibir con apertura propuestas de sus colaboradores. – Crear compromiso entre sus colaboradores con las tareas, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la organización. – Visualizar con claridad y saber aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores. 	A
Capacidad de planificación y de organización	<ul style="list-style-type: none"> – Organizar el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. – Dirigir varios proyectos simultáneamente, sin perder el control. – Tener claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actuar en consecuencia. – Crear y actualizar permanentemente los manuales de procedimientos del área. – Establecer prioridades y saber distinguir lo más relevante, de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo. – Establecer mecanismo de control para vigilar los avances y tomar medidas correctivas o preventivas. – Utilizar correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento. – Anticiparse a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos. 	A

<p>Desarrollo estratégicos de los recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Adoptar y desarrollar nuevos perfiles entre sus colaboradores, identificando sus capacidades para afrontar futuros cambios en el contexto organizacional y así ofrecer una respuesta rápida y eficiente antes los distintos escenarios previstos. – Colaborar con notable destreza en la incorporación de nuevos colaboradores tanto de su área como de otros sectores relacionados, haciendo una correcta evaluación de necesidades actuales y futuras. – Desarrollar a su gente para futuras responsabilidades de trabajo, manteniéndolas alineadas con las necesidades de la organización. – Preparar un plan de desarrollo con sus colaboradores, a partir de explorar sus áreas de interés, tanto para aprovechar sus habilidades actuales como para acompañarlos en su crecimiento futuro. – Idear, proponer y liderar acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos para ello. 	<p>A</p>
<p>Franqueza Confianza Integridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, en todos los niveles de la organización. – Ser franco y sincero con sus colaboradores, pares y demás personas, dentro y fuera de la organización. – Transmitir confianza, demostrando rectitud y una conducta intachable. – Actuar conforme a las normas sociales y éticas relacionadas con el trabajo. – Reconocer abiertamente sus errores y responsabilizarse de las consecuencias negativas de los mismos. No responsabilizar a sus colaboradores o a otras áreas de la organización cuando no se cumplen los objetivos planteados. – Lo que comunica verbalmente corresponde con su forma de actuar; ser un referente en relación a los principios, valores y políticas de la organización. – Reconocer públicamente los logros de los demás, sin apropiarse de ellos. – No tener preferencias entre sus colaboradores y tener una conducta basada en la justicia y la equidad. – Mantener la confidencialidad de los asuntos en que se hace necesario. 	<p>A</p>

<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. – Comunicar sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y la impacte en el sentido que desea. – Expresar claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos, – Preparar sus instrucciones antes de transmitirlos. – Manejar las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. – Ajustar el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando. – Verificar que los demás hayan comprendido lo que quiso decir. – Obtener y conocer información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. – Escuchar atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. – Detectar los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal. – Reconocer públicamente sus equivocaciones. – Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa. – Escuchar a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. – Tener influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos. 	<p>A</p>
----------------------------	--	----------

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Encargado/a de Personal	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Apoyar procesos de desarrollo de personas, capacitación y selección de personal, controlar los procesos administrativos que realizan sus funcionarios subordinados para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativos/as de personal. <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a de Recursos Humanos 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar acto administrativo de los permisos sin goce de sueldo de Directores, Docentes y Asistentes de la Educación de los Establecimientos Educacionales Municipales de la Comuna, así como también del Personal perteneciente a la Administración del DEM, previa aprobación del Sr. Alcalde. • Verificar el cumplimiento de horarios del personal del DEM. • Realizar proceso de reclutamiento de personal para los establecimientos. • Relación con entidades externas como Caja de Compensación, Banco, etc... • Calendarizar feriado legal a que tienen derecho los funcionarios. • Verificar el cumplimiento administrativo de los/as funcionarios/as de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redacta documentos completando las plantillas con los datos requeridos. • Imprimir reportes de asistencia, revisar el cumplimiento de horario y entregarlos a remuneraciones para el proceso de pago de remuneraciones. • Entrevistar a personas y seleccionar personal para contratos en el sistema. • Contactarse con ejecutivos de las entidades externas, para coordinar reuniones de trabajo. • Registrar en el calendario, para la toma de conocimiento de las ausencias del personal. • Revisar por los procesos que realizan los funcionarios subordinados. • Atender de forma cordial los

<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por su jefe directo. 	<p>requerimientos del público.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación
<p>REQUISITOS</p>	
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares. • Haber liderado equipos de trabajo. <p>Especialización Necesaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office nivel Avanzado. • Curso de Estatuto Administrativo, Estatuto Docente, Estatuto de los Asistentes de la Educación Pública y Código del Trabajo. 	

<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS</p>		
<p>Competencia</p>	<p>Descripción Competencia</p>	<p>Grado</p>
<p>Compromiso</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.</p>	<p>A</p>
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.</p>	<p>A</p>
<p>Temple</p>	<p>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.</p>	<p>A</p>
<p>Ética</p>	<p>Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.</p>	<p>A</p>
<p>Adaptabilidad al cambio</p>	<p>Adaptarse y amoldarse a los cambios.</p>	<p>A</p>

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Desarrollo de su equipo	<ul style="list-style-type: none"> – Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia. – Motivar a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias. – Generar oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. – Alentar a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma. – Armar redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento. – Ser consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa. – Promover la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientadas al desarrollo de sus competencias. 	A
Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> – Reunir, revisar y comprender información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas. – Realizar estudios complejos de los problemas, desarticulándolos en las partes que los conforman. – Organizar las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establecer prioridades. – Comprender sistemas de alta complejidad. – Identificar los cambios que pudieron causar o contribuir a los problemas. – Interpretar la información, haciéndola comprensible para los otros. – Realizar propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades. 	B

<p>Orientación a los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adherir fácilmente a las directivas impartidas. - Desarrollar las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida. - Ser perseverante en el alcance de sus metas y objetivos. - Prever los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias. - Analizar la relación costo-beneficio y asumir riesgos calculados. - Exceder los objetivos fijados para su puesto, y animar a su gente a superar los propios. - Responsabilizarse por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores. - Periódicamente revisar el progreso hacia las metas de corto y largo plazo. - Actuar efectivamente bajo presión. - Modificar el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encontrar formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. 	<p>B</p>
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. - Comunicar sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y la impacte en el sentido que desea. - Expresar claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos. - Preparar sus instrucciones antes de transmitirlos. - Manejar las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. - Ajustar el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando. - Verificar que los demás hayan comprendido lo que quiso decir. - Obtener y conocer información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. 	<p>A</p>

<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Escuchar atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. – Detectar los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal. – Reconocer públicamente sus equivocaciones. – Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa. – Escuchar a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. – Tener influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos. 	
<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Tomar la iniciativa y preocuparse por escuchar y atender las demandas de sus clientes. – Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad. – Identificar con notable claridad futuros requerimientos y prepararse para satisfacerlos. – Anticiparse al tiempo estipulado de entrega del servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada. – Preocuparse por posibles quejas o reclamos y tomar las acciones de mejora adecuadas para evitarlos. – Investigar necesidades y plantear diferentes escenarios que le permitan visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios contemplando necesidades que los propios clientes no han identificado. 	<p style="text-align: center;">A</p>

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Administrativo/a de personal	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Elaborar procesos desde el inicio hasta el término del vínculo contractual de todos los funcionarios de los Establecimientos Educativos y DEM, sin distinción del régimen estatutario o laboral que les rija, elaborar los registros administrativos del personal, atender solicitudes y gestionar trámites, apoyando la administración y resguardo de los documentos asociados a la vida laboral de todos los funcionarios, cumpliendo con la normativa y lineamientos del DEM.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee. <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado/a de Personal. 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar documentos contractuales requeridos, ajustándose estrictamente a lo establecido en la normativa aplicable al Servicio para cada tipo de vínculo laboral. • Elaborar documentos contractuales de reemplazos. • Generar la documentación asociada a cambios en la calidad contractual u otros aspectos asociados a ésta. • Elaborar finiquitos según sea requerido, 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en el computador, completando plantillas según los datos requeridos. • Redacta documentos de acuerdo a los datos requeridos en plantillas. • Modifica contratos de trabajo del personal del servicio y solicitar documentación requerida para el ingreso. • Redacta finiquitos de los funcionarios

<p>respetando las particularidades de cada tipo de vínculo laboral y su carácter confidencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener los sistemas de información con la información vigente y actualizada según se vayan dando los cambios. • Revisar los registros de asistencia de todo el personal, para entregar a la encargada. • Coordinar todos los trámites administrativos del proceso de jubilación de los funcionarios del sistema. • Elaborar resoluciones por cometidos con derecho a viático y pago de horas extraordinarias del personal DEM. • Generar documentos asociados a trámites administrativos del personal (vacaciones, días administrativos, entre otros), manteniendo un adecuado registro y resguardo de dichos documentos. • Tramitación de Bonos post laboral para los funcionarios jubilados. • Distribuir correspondencia de que llega al departamento. • Atender directamente las solicitudes de los funcionarios en relación a: <ul style="list-style-type: none"> • Permisos. • Asignación familiar. • Otros de interés del funcionario para su correcta canalización. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por su jefe directo. 	<p>que terminan su relación laboral con la Dirección de Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentar los sistemas con la información requerida y actualizar, ingresando los datos de los funcionarios contratados. • Imprimir hoja de asistencia de cada funcionario, para revisar el cumplimiento de horario. • Realiza decretos con el fin de solicitar dineros al ministerio de Educación, para funcionarios en proceso de jubilación. • Redacta documentos oficiales de la dirección, para los fines que sean necesarios. • Completa documentos que los funcionarios deben presentar en la Caja de compensación, previsión de salud, etc... • Hace un seguimiento a funcionarios jubilados, para tramitar el bono post laboral. • Realiza distribución de la documentación que llega al DEM. • Atender solicitud de funcionarios cuando entregan sus papeles para ingresar al sistema. • Atender de forma cordial los requerimientos del público. • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
--	--

REQUISITOS
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, Contabilidad General, en Gestión de Recursos Humanos u otro afín.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. <p>Especialización Necesaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office nivel Usuario.

COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.	A
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.	A
Ética	Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.	A
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse y amoldarse a los cambios.	A

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y saber redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. – Proponer modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. – Atender gustosamente las tareas encomendadas, tomándolas como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados. – Tener una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. – Criticar su desempeño atinadamente y se auto exigirse mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores. 	B
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Conocer ampliamente los temas relacionados con su especialidad. – Mostrar interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. – Comprender la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización. – Tender a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones y estar dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto. – Realizar mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos. – Los reportes, trabajos y proyectos realizados deben ser completos, precisos y estar siempre bien presentados. – Tener los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área. – Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos sean requeridos. 	B

<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Actuar reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. – Atender cordialmente a todos los clientes. – Cumplir con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. – Estar disponible para consultas y reclamos. – Chequear periódicamente el grado de satisfacción del cliente. 	<p>C</p>
<p>Iniciativa Autonomía</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encontrar la solución para seguir adelante. – Resolver en general, en tiempo y forma vicisitudes diarias que impacten directamente sobre su trabajo. – Contar con un abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos. – Saber reorganizar sus tareas en el tiempo esperado, frente a problemas menores que se presenten. – Cuando nadie puede aportar una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resolver dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras. 	<p>C</p>
<p>Colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Compartir con los demás la información que considera pertinente en cada caso. – Ser abierto al intercambio de ideas con pares y mostrar interés por los resultados de otras áreas. – Generar confianza en los demás por tener una actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. – Realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios. 	<p>B</p>

<p>Tolerancia a la presión</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Reaccionar con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida. – Transmitir confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. – Actuar equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. – Resolver habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin que le importe el esfuerzo que le demande. – Proponer diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. – A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, debe lograr desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos. 	<p>B</p>
---------------------------------------	--	----------

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Encargado/a de Licencias Médicas	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Ejecutar el proceso de licencias médicas de la oficina DEM y de los establecimientos educacionales, realizando los cálculos y controles correspondientes al área, respetando la normativa vigente y los plazos establecidos para ello.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativo/a de Licencias Médicas. <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a de Recursos Humanos. 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Relación con entidades externas como Caja de Compensación, Banco, etc... • Recuperación de dineros de licencias médicas aprobadas. • Verificar el cumplimiento administrativo de los/as funcionarios/as de licencias médicas. • Elaborar informe mensual de montos de licencias médicas recuperadas. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactarse con ejecutivos de las entidades externas, para coordinar reuniones de trabajo. • Ir a las Isapres o a la Caja de Compensación para cobrar los dineros de licencias médicas. • Revisa los procesos que realizan los funcionarios subordinados. • Redacta informe sobre dineros recuperados de manera mensual. • Atender de forma cordial los requerimientos del público.

<ul style="list-style-type: none"> Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por el jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
<p>REQUISITOS</p>	
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares. <p>Especialización Necesaria</p> <ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office nivel Avanzado. 	

<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS</p>		
<p>Competencia</p>	<p>Descripción Competencia</p>	<p>Grado</p>
<p>Compromiso</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.</p>	<p>A</p>
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.</p>	<p>A</p>
<p>Temple</p>	<p>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.</p>	<p>A</p>
<p>Ética</p>	<p>Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.</p>	<p>A</p>
<p>Adaptabilidad al cambio</p>	<p>Adaptarse y amoldarse a los cambios.</p>	<p>A</p>

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Desarrollo de su equipo	<ul style="list-style-type: none"> – Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia. – Motivar a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias. – Generar oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. – Alentar a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma. – Armar redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento. – Ser consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa. – Promover la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientadas al desarrollo de sus competencias. 	A
Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> – Reunir, revisar y comprender información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas. – Realizar estudios complejos de los problemas, desarticulándolos en las partes que los conforman. – Organizar las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establecer prioridades. – Comprender sistemas de alta complejidad. – Identificar los cambios que pudieron causar o contribuir a los problemas. – Interpretar la información, haciéndola comprensible para los otros. – Realizar propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades. 	B

<p>Orientación a los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adherir fácilmente a las directivas impartidas. - Desarrollar las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida. - Ser perseverante en el alcance de sus metas y objetivos. - Prever los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias. - Analizar la relación costo-beneficio y asumir riesgos calculados. - Exceder los objetivos fijados para su puesto, y animar a su gente a superar los propios. - Responsabilizarse por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores. - Periódicamente revisar el progreso hacia las metas de corto y largo plazo. - Actuar efectivamente bajo presión. - Modificar el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encontrar formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. 	<p>B</p>
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. - Comunicar sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y la impacte en el sentido que desea. - Expresar claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos, - Preparar sus instrucciones antes de transmitirlos. - Manejar las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. - Ajustar el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando. - Verificar que los demás hayan comprendido lo que quiso decir. 	<p>A</p>

<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Obtener y conocer información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. – Escuchar atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. – Detectar los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal. – Reconocer públicamente sus equivocaciones. – Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa. – Escuchar a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. – Tener influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos. 	
<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Tomar la iniciativa y preocuparse por escuchar y atender las demandas de sus clientes. – Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad. – Identificar con notable claridad futuros requerimientos y prepararse para satisfacerlos. – Anticiparse al tiempo estipulado de entrega del servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada. – Preocuparse por posibles quejas o reclamos y tomar las acciones de mejora adecuadas para evitarlos. – Investigar necesidades y plantear diferentes escenarios que le permitan visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios contemplando necesidades que los propios clientes no han identificado. 	<p>A</p>

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Administrativo/a de Licencias Médicas	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Elaborar los registros administrativos del personal, atender solicitudes y gestionar trámite de licencias médicas desde su recepción hasta su resolución, apoyando la administración y resguardo de los documentos asociados, cumpliendo con la normativa y lineamientos del DEM.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado/a de Licencias Médicas 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar licencias médicas de los funcionarios de la Dirección de Educación que se desempeñen en éste o en los establecimientos educacionales. • Mantener los sistemas de información con la información vigente y actualizada según se vayan dando los cambios. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Atender directamente las solicitudes de los funcionarios en relación a: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de licencias médicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completa licencias médicas con los datos del empleador, y las envía a su destino correspondiente. (Isapre o Caja de Compensación) • Alimenta los sistemas con la información requerida y actualiza los datos de los funcionarios contratados. • Atender de forma cordial los requerimientos del público. • Atender solicitud de funcionarios cuando entregan sus papeles para ingresar al sistema.

<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de previsión de salud. • Otros de interés del funcionario para su correcta canalización. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por el jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
<p>REQUISITOS</p>	
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, Contabilidad General, en Gestión de Recursos Humanos u otro afín.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. <p>Especialización Necesaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office nivel Usuario. 	

<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS</p>		
<p>Competencia</p>	<p>Descripción Competencia</p>	<p>Grado</p>
<p>Compromiso</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.</p>	<p>A</p>
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.</p>	<p>A</p>
<p>Temple</p>	<p>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.</p>	<p>A</p>
<p>Ética</p>	<p>Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.</p>	<p>A</p>
<p>Adaptabilidad al cambio</p>	<p>Adaptarse y amoldarse a los cambios.</p>	<p>A</p>

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y saber redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. – Proponer modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. – Atender gustosamente las tareas encomendadas, tomándolas como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados. – Tener una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. – Criticar su desempeño atinadamente y se auto exigirse mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores. 	B
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Conocer ampliamente los temas relacionados con su especialidad. – Mostrar interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. – Comprender la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización. – Tender a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones y estar dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto. – Realizar mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos. – Los reportes, trabajos y proyectos realizados deben ser completos, precisos y estar siempre bien presentados. – Tener los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área. – Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos sean requeridos. 	B

<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. - Atender cordialmente a todos los clientes. - Cumplir con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. - Estar disponible para consultas y reclamos. - Chequear periódicamente el grado de satisfacción del cliente. 	<p>C</p>
<p>Iniciativa Autonomía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encontrar la solución para seguir adelante. - Resolver en general, en tiempo y forma vicisitudes diarias que impacten directamente sobre su trabajo. - Contar con un abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos. - Saber reorganizar sus tareas en el tiempo esperado, frente a problemas menores que se presenten. - Cuando nadie puede aportar una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resolver dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras. 	<p>C</p>
<p>Colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir con los demás la información que considera pertinente en cada caso. - Ser abierto al intercambio de ideas con pares y mostrar interés por los resultados de otras áreas. - Generar confianza en los demás por tener una actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. - Realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios. 	<p>B</p>

<p>Tolerancia a la presión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reaccionar con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida. - Transmitir confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. - Actuar equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. - Resolver habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin que le importe el esfuerzo que le demande. - Proponer diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. - A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, debe lograr desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos. 	<p>B</p>
---------------------------------------	--	----------

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Encargado/a de Remuneraciones	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Ejecutar el proceso de pago de remuneraciones del DEM y de los establecimientos educacionales, realizando los cálculos y controles correspondientes al área, respetando la normativa vigente y los plazos establecidos para ello.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados <ul style="list-style-type: none"> • Administrativo/a de Remuneraciones. Subordinación <ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a de Recursos Humanos. 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de cálculo de remuneraciones mensual, considerando las regulaciones aplicables a cada tipo de vínculo contractual (planta, a contrata, honorarios, código del trabajo, etc...) y solicitar la validación a su jefatura directa. • Controlar el proceso de pago de remuneraciones y de imposiciones realizado, verificando su adecuada ejecución. • Elaborar informes sobre las remuneraciones percibidas por los funcionarios, según lo requerido por la normativa vigente en cuanto a periodicidad e información a considerar. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por el jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar los montos y datos en el sistema de remuneraciones para el correcto y oportuno pago. • Revisa que el proceso se haya llevado a cabo bien, para así lograr el cumplimiento legal respecto al pago de las cotizaciones previsionales retenidas a los trabajadores mensualmente. • Redacta informes del registro contable de las remuneraciones e impuestos asociados. • Atender de forma cordial los requerimientos del público. • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.

REQUISITOS
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Contador Auditor, Administrador Público, Ingeniería en Recursos Humanos.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 4 años de experiencia en cargos similares. • Haber liderado equipos de trabajo. <p>Especialización Necesaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office nivel Avanzado. • Curso de Estatuto Administrativo, Estatuto Docente, Estatuto de los Asistentes de la Educación Pública y Código del Trabajo. • Sistema previsional chileno. • Disposiciones legales en cuanto al pago de remuneraciones públicas y privadas.

COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.	A
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.	A
Ética	Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.	A
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse y amoldarse a los cambios.	A

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Desarrollo de su equipo	<ul style="list-style-type: none"> – Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia. – Motivar a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias. – Generar oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía. – Alentar a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma. – Armar redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento. – Ser consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa. – Promover la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientadas al desarrollo de sus competencias. 	A
Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> – Reunir, revisar y comprender información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas. – Realizar estudios complejos de los problemas, desarticulándolos en las partes que los conforman. – Organizar las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establecer prioridades. – Comprender sistemas de alta complejidad. – Identificar los cambios que pudieron causar o contribuir a los problemas. – Interpretar la información, haciéndola comprensible para los otros. – Realizar propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades. 	B

<p>Orientación a los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Adherir fácilmente a las directivas impartidas. – Desarrollar las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida. – Ser perseverante en el alcance de sus metas y objetivos. – Prever los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias. – Analizar la relación costo-beneficio y asumir riesgos calculados. – Exceder los objetivos fijados para su puesto, y animar a su gente a superar los propios. – Responsabilizarse por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores. – Periódicamente revisar el progreso hacia las metas de corto y largo plazo. – Actuar efectivamente bajo presión. – Modificar el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encontrar formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas. 	<p>B</p>
<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. – Comunicar sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y la impacte en el sentido que desea. – Expresar claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos, – Preparar sus instrucciones antes de transmitirlos. – Manejar las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito. – Ajustar el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando. – Verificar que los demás hayan comprendido lo que quiso decir. 	<p>A</p>

<p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Obtener y conocer información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. – Escuchar atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. – Detectar los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal. – Reconocer públicamente sus equivocaciones. – Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa. – Escuchar a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios. – Tener influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos. 	
<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Tomar la iniciativa y preocuparse por escuchar y atender las demandas de sus clientes. – Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad. – Identificar con notable claridad futuros requerimientos y prepararse para satisfacerlos. – Anticiparse al tiempo estipulado de entrega del servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada. – Preocuparse por posibles quejas o reclamos y tomar las acciones de mejora adecuadas para evitarlos. – Investigar necesidades y plantear diferentes escenarios que le permitan visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios contemplando necesidades que los propios clientes. 	<p>A</p>

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Administrativo/a de Remuneraciones.	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Asegurar el adecuado orden en el ingreso y egreso de documentos institucionales, garantizando su trazabilidad y orden.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado/a de Remuneraciones. 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de contratos al sistema de remuneraciones. • Registrar y resguardar la documentación externa dirigida al DEM, garantizando el cumplimiento de los protocolos establecidos para ello. • Mantener los sistemas de información con la información vigente y actualizada según se vayan dando los cambios. • Calculo de finiquitos de trabajo. • Registrar, resguardar y gestionar el envío de la documentación institucional dirigida a otros organismos. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa de forma manual, los datos del contrato, al sistema, para asegurar el correcto cálculo de los haberes y descuentos del personal y su oportuno pago. • Archiva los documentos, para guardar registros. • Alimenta los sistemas con la información requerida y actualizar los datos de los funcionarios contratados. • Calcula finiquitos y entregar a personal para le ejecución del documento final. • Ingresa, envía y archiva documentación oficial. • Atender de forma cordial los requerimientos del público.

<ul style="list-style-type: none"> • Atender directamente las solicitudes de los funcionarios en relación a: <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de AFP. • Otros de interés del funcionario para su correcta canalización. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por el jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender solicitud de funcionarios cuando entregan sus papeles para ingresar al sistema. • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
REQUISITOS	
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Técnico de Nivel Superior en Administración de Empresas, Contabilidad General, en Gestión de Recursos Humanos u otro afín.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares. <p>Especialización Necesaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office nivel Usuario. 	

COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.	A
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.	A
Ética	Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.	A
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse y amoldarse a los cambios.	A

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> – Identificar con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y saber redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. – Proponer modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. – Atender gustosamente las tareas encomendadas, tomándolas como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados. – Tener una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma. – Criticar su desempeño atinadamente y se auto exigirse mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores. 	B
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Conocer ampliamente los temas relacionados con su especialidad. – Mostrar interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. – Comprender la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización. – Tender a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones y estar dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto. – Realizar mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos. – Los reportes, trabajos y proyectos realizados deben ser completos, precisos y estar siempre bien presentados. – Tener los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área. – Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos sean requeridos. 	B

<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. - Atender cordialmente a todos los clientes. - Cumplir con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. - Estar disponible para consultas y reclamos. - Chequear periódicamente el grado de satisfacción del cliente. 	<p>C</p>
<p>Iniciativa Autonomía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encontrar la solución para seguir adelante. - Resolver en general, en tiempo y forma vicisitudes diarias que impacten directamente sobre su trabajo. - Contar con un abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos. - Saber reorganizar sus tareas en el tiempo esperado, frente a problemas menores que se presenten. - Cuando nadie puede aportar una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resolver dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras. 	<p>C</p>
<p>Colaboración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir con los demás la información que considera pertinente en cada caso. - Ser abierto al intercambio de ideas con pares y mostrar interés por los resultados de otras áreas. - Generar confianza en los demás por tener una actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. - Realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios. 	<p>B</p>

<p>Tolerancia a la presión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reaccionar con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida. - Transmitir confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. - Actuar equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. - Resolver habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin que le importe el esfuerzo que le demande. - Proponer diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés. - A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, debe lograr desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos. 	<p>B</p>
---------------------------------------	--	----------

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Encargado/a de Prevención de Riesgos	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Asegurar el cumplimiento de las disposiciones relativas a seguridad y salud del trabajo, accidentabilidad y enfermedades profesionales, de acuerdo con lo establecido en la Ley N°16.744 y reglamentos asociados.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee. <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a de Recursos Humanos 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la planificación y ejecución de acciones destinadas a prevención y atención de accidentes y enfermedades profesionales producidas en todas las dependencias del DEM y los establecimientos educacionales. • Registrar y mantener estadísticas completas de accidentabilidad y siniestralidad de los establecimientos, de acuerdo con lo establecido en la norma. • Coordinar la implementación de planes de colaboración suscritos con el Hospital del Trabajador u otras instituciones relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar reuniones informativas, para funcionarios de establecimientos y DEM. • Anotar en un Excel el registro, de los accidentes laborales y accidentes escolares, para entregar informes de acuerdo a las estadísticas, de manera semestral. • Contactarse con personal del hospital del trabajador para coordinar charlas, para funcionarios de la oficina DEM y de los establecimientos.

<ul style="list-style-type: none"> • Atender y/o coordinar la atención de inquietudes presentadas por los funcionarios. • Elaborar y difundir planes, procedimientos y reglamentos internos a todos los miembros del DEM y los establecimientos educacionales, procurando su actualización cuando corresponda. • Realizar y/o coordinar visitas inspectivas a los diferentes establecimientos en coordinación con los responsables que corresponda en cada uno de ellos. • Evaluar y/o coordinar evaluaciones de puestos de trabajo con el Organismo Administrador. • Gestionar la adquisición y entrega de EPP y ergonómicos para los funcionarios en atención a las funciones desempeñadas. • Realizar y/o coordinar simulacros de evacuación en oficina DEM y establecimientos educacionales. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por el jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a funcionarios cuando tengan dudas. • Redacta planes y procedimientos, difundirlo en establecimientos mediante directores y funcionarios DEM. • Ir a establecimientos para inspeccionar si cumplen con las normativas establecidas. • Verifica en terreno, si los trabajadores están en buenas condiciones de trabajo y evaluar cada caso que sea necesario. • Redacta oficio y solicita la compra de equipo de protección personal para entregar a funcionarios. • Ejecuta simulacro al menos una vez al año y coordinar con los establecimientos y oficina DEM. • Atender de forma cordial los requerimientos del público. • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
---	---

REQUISITOS

Formación Académica

Carreras deseables: Prevencionista de Riesgos.

Experiencia Laboral

- Mínimo 3 años de experiencia.

Especialización Necesaria

- Microsoft Office nivel Avanzado.
- Ley N°16.744
- Conocimiento ERP's
- Curso de Estatuto Administrativo, Estatuto Docente, Estatuto de los Asistentes de la Educación Pública y Código del Trabajo.

COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.	A
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.	A
Ética	Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.	A
Adaptabilidad al cambio	Adaptarse y amoldarse a los cambios.	A

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Capacidad de planificación y de organización	<ul style="list-style-type: none"> – Ser metódico, sistemático y organizado. – Establecer objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. – Documentar lo acordado sobre metas y objetivos y distribuir la información entre todas las personas implicadas en el proyecto. – Tomarse el tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establecer un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fecha para cada tarea. – Distribuir adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos. – Establecer prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. – Manejar el tiempo eficientemente y ser capaz de participar paralelamente de diversos proyectos. 	B
Aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> – Estar permanentemente actualizada en los conocimientos técnicos requeridos por su sector. – Aplicar su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización. – Buscar y analizar información útil para la solución de problemas de su área. – Realizar esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos. – Buscar oportunidades de crecimiento. 	C

<p>Iniciativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resolver con autonomía los problemas que se le presentan. - Presentar propuestas para mejorar los procesos de su área, e introducir cambios que impactan positivamente en los resultados de ésta. - Trabajar de manera independiente y hacer más de lo requerido para su puesto. - Tomar las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales. - Introducir las herramientas de gestión que considera adecuadas para facilitar el trabajo de la organización. - Recabar y distribuir información que considere relevante para el mejor desempeño de pares y colaboradores. 	<p>B</p>
<p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas. - Realizar pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área. - Dar solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia previamente probada. - Mostrar interés por aplicar los conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas. 	<p>C</p>
<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos y externos. - Preocuparse por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas. - Responsabilizarse personalmente por la calidad de los servicios/productos brindados por su área. - Mejorar continuamente los estándares de calidad de los productos/servicios brindados desde su sector. - Implementar herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente. 	<p>B</p>

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Encargado/a de Programas Sociales y Junaeb	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Velar por el cumplimiento de los programas sociales entregados por el gobierno.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee. <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a de Recursos Humanos 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar programas sociales entregados por JUNAE B (parte técnica, administrativa y financiera) para establecimientos de la comuna. • Coordinar programas sociales entregados por el Ministerio (parte técnica, administrativa y financiera) para establecimientos de la comuna. • Dentro del Programa Becas se debe establecer las actividades de planeamiento, difusión y organización que el proceso demande a nivel comunal, asegurar la aplicación de mecanismos de información a la población objetivo, verificación documental y en terreno, digitación de los formularios de postulación y renovación en el sistema computacional de los programas y comunicar resultados positivos o negativos a alumnos y apoderados. • Relación con entidades externas como Ministerio, 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir programas en los establecimientos, postular a los alumnos de escasos recursos a estos programas, hacer seguimiento de la postulación, posteriormente entregar el beneficio al alumno que corresponda. • Coordina con el Ministerio la entrega de beneficios a alumnos a alumnos seleccionados, hace seguimiento durante los años de estudios y de beneficencia de cada alumno. • Asiste a reuniones provinciales cuando se les indique.

<p>Junaeb y establecimientos...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por el jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender de forma cordial los requerimientos del público. • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
<p>REQUISITOS</p>	
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Trabajadora Social, Asistente Social.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años de experiencia. <p>Especialización Necesaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Office nivel Avanzado. • Curso de Intervención área infanto-juvenil. 	

<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS</p>		
<p>Competencia</p>	<p>Descripción Competencia</p>	<p>Grado</p>
<p>Compromiso</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.</p>	<p>A</p>
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.</p>	<p>A</p>
<p>Temple</p>	<p>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.</p>	<p>A</p>
<p>Ética</p>	<p>Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.</p>	<p>A</p>
<p>Adaptabilidad al cambio</p>	<p>Adaptarse y amoldarse a los cambios.</p>	<p>A</p>

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> – Establecer adecuadas relaciones con redes complejas de personas. – Lograr apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos. – Establecer los lazos y manejar la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen. – Mantener los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida. 	B
Capacidad de planificación y de organización	<ul style="list-style-type: none"> – Ser metódico, sistemático y organizado. – Establecer objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. – Documentar lo acordado sobre metas y objetivos y distribuir la información entre todas las personas implicadas en el proyecto. – Tomarse el tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establecer un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fecha para cada tarea. – Distribuir adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos. – Establecer prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. – Manejar el tiempo eficientemente y ser capaz de participar paralelamente de diversos proyectos. 	B

<p>Capacidad de entender a los demás</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aborda sin prejuicios los problemas que se le presentan en su sector, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales. - Reflexionar sobre sus actos y conducirse con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo. - Preocuparse por ser entendido y transmitir sus sentimientos más genuinos, evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo. - Ser abierto/a al diálogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculizan el entendimiento de la postura del otro. - Identificar claramente los límites de los demás en el desarrollo de disputas y comprender cuándo llega el momento de ceder para preservar la armonía. 	<p>B</p>
<p>Flexibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr establecer un diálogo cordial con sus interlocutores, estableciendo lazos eficientes en el ámbito de trabajo más directo. - Sólo cuando los hechos alcanzan ciertos límites puede modificar su postura inicial y trabajar de acuerdo con las nuevas condiciones. - Necesitar de algún tiempo para acomodarse a nuevos colaboradores o clientes. - Mantener los modelos conocidos de trabajo que le resultaron exitosos en el pasado. 	<p>D</p>
<p>Orientación al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la actitud de buscar información sobre las necesidades latentes de los clientes. - Indagar más allá de las necesidades manifestadas o actuales de los clientes. - Adecuar productos o servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de los clientes. - Ayudar a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales. 	<p>B</p>

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del cargo: Auxiliar de Servicios Menores	
Área a la que pertenece: Área de Recursos Humanos	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Dar apoyo al adecuado funcionamiento del DEM, realizando labores de tramitación de documentos y aseo de las dependencias.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee. <p>Subordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a de Recursos Humanos 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las dependencias, interiores y exteriores, en condiciones óptimas de aseo e higiene. • Mantener ordenadas todas las dependencias. • Mantener los lugares de evacuación libre de obstáculos que no interrumpan su acceso y salida por parte del personal de la oficina. • Mantener adecuadamente los servicios higiénicos en lo concerniente a pisos, W.C, llaves, etc. procurando el resguardo responsable de elementos tóxicos. • Cumplir función de estafetas para ir al municipio, banco, caja de compensación, etc... cuando les sea requerido. • Despachar, tramitar y archivar documentos entre 	<ul style="list-style-type: none"> • Asea las oficinas de los funcionarios en las mañanas y tardes. • Ordena las oficinas cuando estén desocupadas. • Elimina elementos que puedan entorpecer el paso del personal en la oficina. • Limpia los baños y cocina de la DEM, y mantener aseado las oficinas. • Ir a entregar correspondencia al municipio, banco, caja de compensación, etc... cuando se le solicite. • Entregar y archivar documentos cuando se lo soliciten.

<p>en el DEM, establecimientos educacionales y otras entidades externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar en forma cordial el ingreso de personas al recinto. • Brindar atención adecuada al público y a funcionarios en general. • Otras tareas de apoyo, que le sean requeridas por el jefe directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar en el ingreso al recinto, para controlar el ingreso de personas. • Atender solicitud de funcionarios cuando entregan sus papeles para ingresar al sistema. • Colaborar en las labores encomendadas para el óptimo funcionamiento de la Dirección de Educación.
<p>REQUISITOS</p>	
<p>Formación Académica</p> <p>Carreras deseables: Enseñanza media terminada.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en funciones similares. 	

<p>COMPETENCIAS GENÉRICAS</p>		
<p>Competencia</p>	<p>Descripción Competencia</p>	<p>Grado</p>
<p>Compromiso</p>	<p>Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.</p>	<p>A</p>
<p>Orientación al cliente</p>	<p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las aún no escuchadas.</p>	<p>A</p>
<p>Temple</p>	<p>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica salir adelante en medio de circunstancias adversas.</p>	<p>A</p>
<p>Ética</p>	<p>Sentir y Obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de la organización.</p>	<p>A</p>
<p>Adaptabilidad al cambio</p>	<p>Adaptarse y amoldarse a los cambios.</p>	<p>A</p>

COMPETENCIAS FUNCIONALES		
Competencia	Descripción Competencia	Grado
Dinamismo - Energía	<ul style="list-style-type: none"> – Estar dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas. – Aceptar que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo. – Tomar en cuenta sugerencias referidas a la reorganización de sus tareas, ofrecidas por un superior, en pos de algún cambio de pautas o tiempos estipulados. – Poseer la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o a la reducción del tiempo previsto para llevarlas a cabo. – Abandonar sin poner obstáculos tareas en las que se encuentra involucrado, aceptando nuevas prioridades en la organización de su trabajo y sus tiempos. 	C
Capacidad para aprender	<ul style="list-style-type: none"> – Estar siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere. – Estar abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción. – Asistir sin problemas a cursos de capacitación que se le propongan. – Llevar las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas. – Aceptar sugerencias que le planteen nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea. 	C
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> – Compartir con los demás la información que considera pertinente en cada caso. – Estar abierto al intercambio de ideas con pares y mostrar interés por los resultados de otras áreas. – Generar confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. – Realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios. 	B

<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. - Atender cordialmente a todos los clientes. - Cumplir con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. - Estar disponible para consultas y reclamos. - Chequear periódicamente el grado de satisfacción del cliente. 	<p>C</p>
--	---	----------

3.7 Propuesta de evaluación de desempeño por competencias para el departamento de recursos humanos de la DEM de Tomé

3.7.1 Desarrollo de la propuesta de evaluación del desempeño.

Antes del desarrollo de la propuesta de Evaluación de Desempeño, se debió revisar cada uno de los cargos que componen el organigrama del Departamento de Recursos Humanos de la DEM, de esta manera se pudo detectar que no existe descripción de cargos para estos puestos de trabajo. Para regularizar estas faltas se sostuvieron entrevistas con las y los ocupantes de cada cargo y el Director de la DEM.

Se procedió a elaborar todas las descripciones de cargos, luego se definieron las competencias genéricas (para todos los cargos) y funcionales (en relación al cargo) necesarias que requiere cada uno de estos puestos. Competencias identificadas con su respectivo grado, según diccionario de competencias de Martha Alles. Teniendo actualizada toda esta información, se procede al Desarrollo de la propuesta de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Este procedimiento de Evaluación de Desempeño por Competencias, considerará además la evaluación del cumplimiento de los objetivos a corto plazo propuestos por la organización en común acuerdo con el trabajador, estos serán entregados al evaluado previo al inicio de su periodo de evaluación, el trabajador deberá conocer y tener claridad respecto a sus objetivos personales, los objetivos del área a la cual pertenece y los del Departamento de Recursos Humanos en general, así también, deberá tener absoluta claridad respecto de la ponderación que tendrá el cumplimiento de estos objetivos en su evaluación general.

Dada la importancia que tiene para la DEM 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 quién evalúa se propone que la evaluación sea realizada por el supervisor directo, siendo responsable del 100 % de la evaluación.

Es muy importante que en el inicio del procedimiento de la evaluación exista una comunicación efectiva, porque es necesario que tanto el evaluado como el evaluador tengan claridad del procedimiento 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.



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE TOMÉ

1. IDENTIFICACIÓN

EVALUADO: Jefe/a de Recursos Humanos (205 puntos)

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

2. NIVELES DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Calificación	Nivel	Definición
1	Insatisfactorio	No cumple de forma notoria varios de los comportamientos de manera constante
2	Necesidad de Mejora	No cumple algún comportamiento de manera constante o tiene un caso puntual de incumplimiento de alto impacto.
3	Alcanza las Expectativas	Cumple regularmente con los comportamientos. (puede tener casos puntuales de incumplimiento con bajo impacto)
4	Excede Expectativas	Siempre cumple los comportamientos. (sin casos puntuales)
5	Excepcional	Cumple de manera excepcional los comportamientos y se destaca por ello.

3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

3.1.	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	EVALUACIÓN
1.	Desarrollar aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo auto dirigido.	
2.	Promover un clima que facilite la circulación fluida de información y la mutua confianza, y que contribuye a la sinergia grupal.	
3.	Alentar la presentación de sugerencias y recibir con apertura propuestas de sus colaboradores.	
4.	Crear compromiso entre sus colaboradores con las tareas, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la organización.	
5.	Visualizar con claridad y saber aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.	

3.2.	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Organizar el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
2.	Dirigir varios proyectos simultáneamente, sin perder el control.	
3.	Tener claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actuar en consecuencia.	
4.	Crear y actualizar permanentemente los manuales de procedimientos del área.	
5.	Establecer prioridades y saber distinguir lo más relevante, de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo.	
6.	Establecer mecanismo de control para vigilar los avances y tomar medidas correctivas o preventivas.	
7.	Utilizar correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento.	
8.	Anticiparse a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.	

3.3.	DESARROLLO ESTRATÉGICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	EVALUACIÓN
1.	Adoptar y desarrollar nuevos perfiles entre sus colaboradores, identificando sus capacidades para afrontar futuros cambios en el contexto organizacional y así ofrecer una respuesta rápida y eficiente antes los distintos escenarios previstos.	
2.	Colaborar con notable destreza en la incorporación de nuevos colaboradores tanto de su área como de otros sectores relacionados, haciendo una correcta evaluación de necesidades actuales y futuras.	
3.	Desarrollar a su gente para futuras responsabilidades de trabajo, manteniéndolas alineadas con las necesidades de la organización.	
4.	Preparar un plan de desarrollo con sus colaboradores, a partir de explorar sus áreas de interés, tanto para aprovechar sus habilidades actuales como para acompañarlos en su crecimiento futuro.	
5.	Idear, proponer y liderar acciones de capacitación y desarrollo, preocupándose por conseguir los recursos requeridos para ello.	

3.4.	FRANQUEZA CONFIANZA INTEGRIDAD	EVALUACIÓN
1.	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, en todos los niveles de la organización.	
2.	Ser franco y sincero con sus colaboradores, pares y demás personas, dentro y fuera de la organización.	
3.	Transmitir confianza, demostrando rectitud y una conducta intachable.	
4.	Actuar conforme a las normas sociales y éticas relacionadas con el trabajo.	
5.	Reconocer abiertamente sus errores y responsabilizarse de las consecuencias negativas de los mismos. No responsabilizar a sus colaboradores o a otras áreas de la organización cuando no se cumplen los objetivos planteados.	

3.4.	FRANQUEZA CONFIANZA INTEGRIDAD	EVALUACIÓN
6.	Lo que comunica verbalmente corresponde con su forma de actuar; ser un referente en relación a los principios, valores y políticas de la organización.	
7.	Reconocer públicamente los logros de los demás, sin apropiarse de ellos.	
8.	No tener preferencias entre sus colaboradores y tener una conducta basada en la justicia y la equidad.	
9.	Mantener la confidencialidad de los asuntos en que se hace necesario.	

3.5.	COMUNICACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	
2.	Comunicar sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y la impacte en el sentido que desea.	
3.	Expresar claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.	
4.	Preparar sus instrucciones antes de transmitir las.	
5.	Manejar las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	
6.	Ajustar el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.	
7.	Verificar que los demás hayan comprendido lo que quiso decir.	
8.	Obtener y conocer información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	
9.	Escuchar atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.	

3.5.	COMUNICACIÓN	EVALUACIÓN
10.	Detectar los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	
11.	Reconocer públicamente sus equivocaciones.	
12.	Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	
13.	Escuchar a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	
14.	Tener influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	

4. COMENTARIOS DEL EVALUADOR/A Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

5. COMPROMISO Y COMENTARIOS DEL EVALUADO/A:

6. NOTA PONDERADA DE EVALUACIÓN:

--

Firma del evaluado/a

Firma del evaluador/a



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE TOMÉ

1. IDENTIFICACIÓN

EVALUADO: Encargado/a de ...

(220 puntos)

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

2. NIVELES DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Calificación	Nivel	Definición
1	Insatisfactorio	No cumple de forma notoria varios de los comportamientos de manera constante
2	Necesidad de Mejora	No cumple algún comportamiento de manera constante o tiene un caso puntual de incumplimiento de alto impacto.
3	Alcanza las Expectativas	Cumple regularmente con los comportamientos. (puede tener casos puntuales de incumplimiento con bajo impacto)
4	Excede Expectativas	Siempre cumple los comportamientos. (sin casos puntuales)
5	Excepcional	Cumple de manera excepcional los comportamientos y se destaca por ello.

3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

3.1.	DESARROLLO DE SU EQUIPO	EVALUACIÓN
1.	Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización, y actúa en consecuencia.	
2.	Motivar a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias.	
3.	Generar oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la compañía.	
4.	Alentar a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.	
5.	Armar redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.	
6.	Ser consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa.	
7.	Promover la política general de participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientadas al desarrollo de sus competencias.	

3.2.	PENSAMIENTO ANALÍTICO	EVALUACIÓN
1.	Reunir, revisar y comprender información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas.	
2.	Realizar estudios complejos de los problemas, desarticulándolos en las partes que los conforman.	
3.	Organizar las partes de un problema, realiza comparaciones entre ellas y establecer prioridades.	
4.	Comprender sistemas de alta complejidad.	

3.2.	PENSAMIENTO ANALÍTICO	EVALUACIÓN
5.	Identificar los cambios que pudieron causar o contribuir a los problemas.	
6.	Interpretar la información, haciéndola comprensible para los otros.	
7.	Realizar propuestas para prevenir los problemas y aprovechar las oportunidades.	

3.3.	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	EVALUACIÓN
1.	Adherir fácilmente a las directivas impartidas.	
2.	Desarrollar las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.	
3.	Ser perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.	
4.	Prever los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias.	
5.	Analizar la relación costo-beneficio y asumir riesgos calculados.	
6.	Exceder los objetivos fijados para su puesto, y animar a su gente a superar los propios.	
7.	Responsabilizarse por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores.	
8.	Periódicamente revisar el progreso hacia las metas de corto y largo plazo.	
9.	Actuar efectivamente bajo presión.	
10.	Modificar el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encontrar formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas.	

3.4.	COMUNICACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Compartir información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.	
2.	Comunicar sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y la impacte en el sentido que desea.	
3.	Expresar claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.	
4.	Preparar sus instrucciones antes de transmitir las.	
5.	Manejar las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.	
6.	Ajustar el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.	
7.	Verificar que los demás hayan comprendido lo que quiso decir.	
8.	Obtener y conocer información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.	
9.	Escuchar atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.	
10.	Detectar los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.	
11.	Reconocer públicamente sus equivocaciones.	
12.	Ofrecer retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa.	
13.	Escuchar a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.	
14.	Tener influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.	

3.5.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	EVALUACIÓN
1.	Tomar la iniciativa y preocuparse por escuchar y atender las demandas de sus clientes.	
2.	Es preferido en todos los casos en que se necesita efectividad en la atención de una necesidad.	
3.	Identificar con notable claridad futuros requerimientos y prepararse para satisfacerlos.	
4.	Anticiparse al tiempo estipulado de entrega del servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada.	
5.	Preocuparse por posibles quejas o reclamos y tomar las acciones de mejora adecuadas para evitarlos.	
6.	Investigar necesidades y plantear diferentes escenarios que le permitan visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios contemplando necesidades que los propios clientes no han identificado.	

4. COMENTARIOS DEL EVALUADOR/A Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5. COMPROMISO Y COMENTARIOS DEL EVALUADO/A:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6. NOTA PONDERADA DE EVALUACIÓN:

--

Firma del evaluado/a

Firma del evaluador/a



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE TOMÉ

1. IDENTIFICACIÓN

EVALUADO: Administrativo/a de...

(165 puntos)

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

2. NIVELES DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Calificación	Nivel	Definición
1	Insatisfactorio	No cumple de forma notoria varios de los comportamientos de manera constante
2	Necesidad de Mejora	No cumple algún comportamiento de manera constante o tiene un caso puntual de incumplimiento de alto impacto.
3	Alcanza las Expectativas	Cumple regularmente con los comportamientos. (puede tener casos puntuales de incumplimiento con bajo impacto)
4	Excede Expectativas	Siempre cumple los comportamientos. (sin casos puntuales)
5	Excepcional	Cumple de manera excepcional los comportamientos y se destaca por ello.

3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

3.1.	RESPONSABILIDAD	EVALUACIÓN
1.	Identificar con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y saber redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.	
2.	Proponer modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignado, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores.	
3.	Atender gustosamente las tareas encomendadas, tomándolas como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados.	
4.	Tener una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir en tiempo y forma.	
5.	Criticar su desempeño atinadamente y se auto exigirse mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores.	

3.2.	CALIDAD DEL TRABAJO	EVALUACIÓN
1.	Conocer ampliamente los temas relacionados con su especialidad.	
2.	Mostrar interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área.	
3.	Comprender la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización.	
4.	Tender a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones y estar dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto.	
5.	Realizar mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos.	
6.	Los reportes, trabajos y proyectos realizados deben ser completos, precisos y estar siempre bien presentados.	
7.	Tener los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área.	
8.	Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos sean requeridos.	

3.3.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	EVALUACIÓN
1.	Actuar reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.	
2.	Atender cordialmente a todos los clientes.	
3.	Cumplir con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa.	
4.	Estar disponible para consultas y reclamos.	
5.	Chequear periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	

3.4.	INICIATIVA AUTONOMÍA	EVALUACIÓN
1.	Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encontrar la solución para seguir adelante.	
2.	Resolver en general, en tiempo y forma vicisitudes diarias que impacten directamente sobre su trabajo.	
3.	Contar con un abanico de respuestas tipo, brindadas por algún superior, aplicables a problemas sencillos, cotidianos.	
4.	Saber reorganizar sus tareas en el tiempo esperado, frente a problemas menores que se presenten.	
5.	Cuando nadie puede aportar una solución frente a algún cambio que impacte sobre el desarrollo habitual de su trabajo, resolver dicha dificultad de manera autónoma, evitando demoras.	

3.5.	COLABORACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Compartir con los demás la información que considera pertinente en cada caso.	
2.	Ser abierto al intercambio de ideas con pares y mostrar interés por los resultados de otras áreas.	
3.	Generar confianza en los demás por tener una actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	
4.	Realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.	

3.6.	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	EVALUACIÓN
1.	Reaccionar con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida.	
2.	Transmitir confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.	
3.	Actuar equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.	
4.	Resolver habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin que le importe el esfuerzo que le demande.	
5.	Proponer diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.	
6.	A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, debe lograr desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos.	

4. COMENTARIOS DEL EVALUADOR/A Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5. COMPROMISO Y COMENTARIOS DEL EVALUADO/A:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6. NOTA PONDERADA DE EVALUACIÓN:

Firma del evaluado/a

Firma del evaluador/a



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE TOMÉ

1. IDENTIFICACIÓN

EVALUADO: Encargado/a de Prevención de Riesgos (135 puntos)

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

2. NIVELES DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Calificación	Nivel	Definición
1	Insatisfactorio	No cumple de forma notoria varios de los comportamientos de manera constante
2	Necesidad de Mejora	No cumple algún comportamiento de manera constante o tiene un caso puntual de incumplimiento de alto impacto.
3	Alcanza las Expectativas	Cumple regularmente con los comportamientos. (puede tener casos puntuales de incumplimiento con bajo impacto)
4	Excede Expectativas	Siempre cumple los comportamientos. (sin casos puntuales)
5	Excepcional	Cumple de manera excepcional los comportamientos y se destaca por ello.

3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

3.1.	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Ser metódico, sistemático y organizado.	
2.	Establecer objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.	
3.	Documentar lo acordado sobre metas y objetivos y distribuir la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	
4.	Tomarse el tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establecer un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fecha para cada tarea.	
5.	Distribuir adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.	
6.	Establecer prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.	
7.	Manejar el tiempo eficientemente y ser capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.	

3.2.	APRENDIZAJE CONTINUO	EVALUACIÓN
1.	Estar permanentemente actualizada en los conocimientos técnicos requeridos por su sector.	
2.	Aplicar su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización.	
3.	Buscar y analizar información útil para la solución de problemas de su área.	
4.	Realizar esfuerzos por adquirir nuevas prácticas y conocimientos.	
5.	Buscar oportunidades de crecimiento.	

3.3.	INICIATIVA	EVALUACIÓN
1.	Resolver con autonomía los problemas que se le presentan.	
2.	Presentar propuestas para mejorar los procesos de su área, e introducir cambios que impactan positivamente en los resultados de ésta.	
3.	Trabajar de manera independiente y hacer más de lo requerido para su puesto.	
4.	Tomar las decisiones necesarias para lograr los resultados buscados, asumiendo riesgos personales.	
5.	Introducir las herramientas de gestión que considera adecuadas para facilitar el trabajo de la organización.	
6.	Recabar y distribuir información que considere relevante para el mejor desempeño de pares y colaboradores.	

3.4.	INNOVACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Buscar oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas.	
2.	Realizar pequeñas propuestas que hacen más eficaces los procesos internos de su área.	
3.	Dar solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones anteriores de eficiencia previamente probada.	
4.	Mostrar interés por aplicar los conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas.	

3.5.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	EVALUACIÓN
1.	Mantener una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos y externos.	
2.	Preocuparse por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas.	
3.	Responsabilizarse personalmente por la calidad de los servicios/productos brindados por su área.	
4.	Mejorar continuamente los estándares de calidad de los productos/servicios brindados desde su sector.	
5.	Implementar herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente.	

4. COMENTARIOS DEL EVALUADOR/A Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5. COMPROMISO Y COMENTARIOS DEL EVALUADO/A:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6. NOTA PONDERADA DE EVALUACIÓN:

--

Firma del evaluado/a

Firma del evaluador/a



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE TOMÉ

1. IDENTIFICACIÓN

EVALUADO: Encargado/a de Programas Sociales y Junaeb (120 puntos)

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

2. NIVELES DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Calificación	Nivel	Definición
1	Insatisfactorio	No cumple de forma notoria varios de los comportamientos de manera constante
2	Necesidad de Mejora	No cumple algún comportamiento de manera constante o tiene un caso puntual de incumplimiento de alto impacto.
3	Alcanza las Expectativas	Cumple regularmente con los comportamientos. (puede tener casos puntuales de incumplimiento con bajo impacto)
4	Excede Expectativas	Siempre cumple los comportamientos. (sin casos puntuales)
5	Excepcional	Cumple de manera excepcional los comportamientos y se destaca por ello.

3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

3.1.	RELACIONES PÚBLICAS	EVALUACIÓN
1.	Establecer adecuadas relaciones con redes complejas de personas.	
2.	Lograr apoyo y cooperación de las personas necesarias, de acuerdo con sus objetivos.	
3.	Establecer los lazos y manejar la información con la comunidad de acuerdo con las pautas que se le establecen.	
4.	Mantener los vínculos necesarios para lograr los objetivos organizacionales, actuando de acuerdo con la imagen institucional establecida.	

3.2.	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Ser metódico, sistemático y organizado.	
2.	Establecer objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.	
3.	Documentar lo acordado sobre metas y objetivos y distribuir la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	
4.	Tomarse el tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establecer un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fecha para cada tarea.	
5.	Distribuir adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos.	
6.	Establecer prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.	
7.	Manejar el tiempo eficientemente y ser capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.	

3.3.	CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS	EVALUACIÓN
1.	Aborda sin prejuicios los problemas que se le presentan en su sector, atendiendo con imparcialidad los argumentos de los demás, aunque se encuentren en juego sus propios intereses personales.	
2.	Reflexionar sobre sus actos y conducirse con equilibrio, manejando correctamente sus emociones de manera de poder comprender a la otra parte y mantenerse abierto al diálogo.	
3.	Preocuparse por ser entendido y transmitir sus sentimientos más genuinos, evitando segundas intenciones y logrando que su interlocutor se conduzca del mismo modo.	
4.	Ser abierto/a al diálogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculizan el entendimiento de la postura del otro.	
5.	Identificar claramente los límites de los demás en el desarrollo de disputas y comprender cuándo llega el momento de ceder para preservar la armonía.	

3.4.	FLEXIBILIDAD	EVALUACIÓN
1.	Lograr establecer un diálogo cordial con sus interlocutores, estableciendo lazos eficientes en el ámbito de trabajo más directo.	
2.	Sólo cuando los hechos alcanzan ciertos límites puede modificar su postura inicial y trabajar de acuerdo con las nuevas condiciones.	
3.	Necesitar de algún tiempo para acomodarse a nuevos colaboradores o clientes.	
4.	Mantener los modelos conocidos de trabajo que le resultaron exitosos en el pasado.	

3.5.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	EVALUACIÓN
1.	Promover la actitud de buscar información sobre las necesidades latentes de los clientes.	
2.	Indagar más allá de las necesidades manifestadas o actuales de los clientes.	
3.	Adecuar productos o servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de los clientes.	
4.	Ayudar a sus clientes a detectar necesidades no manifestadas o potenciales.	

4. COMENTARIOS DEL EVALUADOR/A Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5. COMPROMISO Y COMENTARIOS DEL EVALUADO/A:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6. NOTA PONDERADA DE EVALUACIÓN:

--

Firma del evaluado/a

Firma del evaluador/a



INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE TOMÉ

1. IDENTIFICACIÓN

EVALUADO: Auxiliar de Servicios Menores (95 puntos)

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

2. NIVELES DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.

Calificación	Nivel	Definición
1	Insatisfactorio	No cumple de forma notoria varios de los comportamientos de manera constante
2	Necesidad de Mejora	No cumple algún comportamiento de manera constante o tiene un caso puntual de incumplimiento de alto impacto.
3	Alcanza las Expectativas	Cumple regularmente con los comportamientos. (puede tener casos puntuales de incumplimiento con bajo impacto)
4	Excede Expectativas	Siempre cumple los comportamientos. (sin casos puntuales)
5	Excepcional	Cumple de manera excepcional los comportamientos y se destaca por ello.

3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

3.1.	DINAMISMO - ENERGÍA	EVALUACIÓN
1.	Estar dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas.	
2.	Aceptar que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo.	
3.	Tomar en cuenta sugerencias referidas a la reorganización de sus tareas, ofrecidas por un superior, en pos de algún cambio de pautas o tiempos estipulados.	
4.	Poseer la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o a la reducción del tiempo previsto para llevarlas a cabo.	
5.	Abandonar sin poner obstáculos tareas en las que se encuentra involucrado, aceptando nuevas prioridades en la organización de su trabajo y sus tiempos.	

3.2.	CAPACIDAD PARA APRENDER	EVALUACIÓN
1.	Estar siempre dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere.	
2.	Estar abierto a escuchar y contemplar diferentes alternativas de acción.	
3.	Asistir sin problemas a cursos de capacitación que se le propongan.	
4.	Llevar las novedades a la práctica diaria de su trabajo, modificando su anterior modo de realizar las tareas.	
5.	Aceptar sugerencias que le planteen nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.	

3.3.	COLABORACIÓN	EVALUACIÓN
1.	Compartir con los demás la información que considera pertinente en cada caso.	
2.	Estar abierto al intercambio de ideas con pares y mostrar interés por los resultados de otras áreas.	
3.	Generar confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes.	

3.3.	COLABORACIÓN	EVALUACIÓN
4.	Realizar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.	

3.4.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	EVALUACIÓN
1.	Actuar reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.	
2.	Atender cordialmente a todos los clientes.	
3.	Cumplir con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa.	
4.	Estar disponible para consultas y reclamos.	
5.	Chequear periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	

4. COMENTARIOS DEL EVALUADOR/A Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

5. COMPROMISO Y COMENTARIOS DEL EVALUADO/A:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

6. NOTA PONDERADA DE EVALUACIÓN:

--

Firma del evaluado/a

Firma del evaluador/a

3.8 Manual del sistema de evaluación de desempeño por competencias para el departamento de recursos humanos de la DEM de Tomé

1. Objetivo General:

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

2. Personas que participan de la evaluación:

Evaluados

Serán evaluados todos los trabajadores y trabajadoras del Departamento de Recursos Humanos de la DEM de Tomé, que al momento de darse a conocer el procedimiento se encuentren con contrato de trabajo y una permanencia en sus labores superior a 6 meses.

Evaluador:

La evaluación la efectuará cada jefatura, los evaluadores serán responsables de la evaluación de desempeño de sus trabajadores.

- Evaluación de la jefatura directa: 100 % de la puntuación obtenida del instrumento

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 labor 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.

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 (Excelente o Superior):** que según Spencer y Spencer³⁵ *es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una institución laboral.*
- **B (Muy Bueno):** por sobre el estándar
- **C (Bueno):** 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 (Mínimo requerido):** Este nivel no indica ausencia de la competencia, sino que la competencia está desarrollada en el nivel mínimo.

Formulario de Evaluación de Desempeño

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

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

³⁵ Spencer & Spencer, obra citada.

4. Procedimiento del sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias

Periodo de evaluación

La evaluación de desempeño será de carácter anual. Se realizará una vez, 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

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.

Resultado evaluación

La evaluación resulta de sumar los puntos de los distintos factores que conformar el formulario y la suma dividirla por 100 y luego multiplicarlo por el número total de factores, para obtener el porcentaje de cumplimiento.

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

90 % y más	Excepcional
Entre 80 % y 89 %	Excede las Expectativas
Entre 70 % y 79 %	Alcanza las Expectativas
Entre 60 % y 69 %	Necesidad de Mejora
59 % y menos	Insatisfactorio

Conversación de retroalimentación

Una vez finalizado el llenado del formulario por parte del evaluador, se procederá 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 procedimiento, deberá firmar el compromiso, señalando su conformidad respecto de la evaluación, de lo contrario podrá acceder a la apelación para una revisión de éste.

Procedimiento de Apelación del instrumento

Cada evaluado, tendrá derecho a la apelación, en un periodo de cinco 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 porqué 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 10 días hábiles.
3. Inalterado

Las apelaciones deben resolverse y comunicarse al trabajador a más tardar al quinto día hábil siguiente después de haber sido recibida y cualquier cambio en los compromisos y acciones de mejora futura, deben quedar debidamente registrados.

CONCLUSIÓN

En la actualidad, las organizaciones destinan gran parte de sus recursos en la optimización de sus procesos, procedimientos y formas de realizar las tareas. Si le súmanos a esto, el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño por competencias, que permitirá a la organización contar con personal idóneo para desarrollarse en cada puesto, se logrará de esta manera mejorar la productividad de la organización en forma permanente para alcanzar las metas propuesta de una manera eficaz.

Si bien este sistema puede resultar complejo, las organizaciones con mayor éxito han sido pioneras en su implementación y con frecuencia mencionan su existencia como una de las claves de su éxito.

Las descripciones de cargo dentro de las organizaciones, son de suma importancia para que el desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias sea exitoso, en estas descripciones se establecen, además de las labores que los funcionarios deben realizar, las competencias genéricas y funcionales requeridas para cada puesto, mismas competencias que luego serán evaluadas.

Tener claridad respecto a la misión y visión de la organización te permite identificar de mejor manera cuáles son estas competencias que los funcionarios deben poseer para lograr los objetivos de la organización.

Para que un procedimiento de evaluación sea eficaz, es importante que las jefaturas tengan una adecuada comunicación con sus trabajadores, les den a conocer en forma detallada como funciona este, que aspectos son los que se van a evaluar, cual es la estructura del formulario de evaluación, cuál será la escala de calificación, como es el procedimiento de apelación al resultado de una evaluación, entre otras. Todo debe estar estipulado dentro de un procedimiento o manual.

¿En qué momento se debe aplicar la evaluación de desempeño?, si esta es realizada sin informar a los funcionarios qué será evaluado, su procedimiento e implicancias que conlleva, es muy probable que obtengamos resultados negativos, pues el comportamiento de estos no estará alineado con las competencias que se requieren y, por el contrario, si los funcionarios

son informados de las implicancias de esta herramienta y luego se les aplica la evaluación, los resultados serán mejores, debido a que ellos saben cuáles son las expectativas de desempeño que la organización necesita que posean para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

La Evaluación de Desempeño dentro del Marco Teórico es descrita por los diversos autores como un proceso, debido a que afecta todas las áreas de las organizaciones. Sin embargo, para el caso de esta Propuesta de Evaluación de Desempeño, como sólo está desarrollada para ser aplicada al Departamento de Recurso Humanos de la DEM, es más bien un procedimiento que generará un cambio funcional, es decir un cambio en las funciones de los trabajadores.

La parte empírica de este trabajo se desarrolló en la DEM de Tomé, mediante la realización de reuniones con el Director DEM y la Jefa de Recursos Humanos, entrevistas personales a los funcionarios del departamento de recursos humanos, y también se realizó observación directa de la ejecución de sus labores.

A través de la reunión con el Director DEM y la Jefa de Recursos Humanos, se establecieron las competencias genéricas y específicas que deben tener estos funcionarios, para cumplir con las metas y objetivos de la institución, las cuales permitieron elaborar los perfiles de cada cargo y desarrollar un sistema de evaluación de desempeño por competencias idóneo para este departamento.

Al realizar las entrevistas correspondientes a los funcionarios de la DEM, se observó que existe confusión en los funcionarios, respecto a cuáles son las labores que les corresponden según sus cargos y sobre todo que grado de responsabilidad tienen los Encargados en relación a la correcta ejecución de las tareas de los administrativos, por lo que la realización de las descripciones de cargo es un gran aporte para mejorar estas interrogantes.

Estas descripciones de cargo permitieron elaborar un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias para el departamento de recursos humanos la DEM, lo que se considera una herramienta que será de gran ayuda para ellos. Todo este desarrollo de elaboración será muy importante para nuestro futuro profesional, ha permitido reforzar conceptos estudiados en asignaturas pasadas y permitirá desenvolvemos de mejor manera cuando en el futuro estemos enfrentadas a realizar alguna evaluación de desempeño.

BIBLIOGRAFIA

- Alles M. (2010), *Dirección Estratégica de RRHH*, Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias, Edición Actualizada.
- Alles, Martha A. (2006) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ediciones Granica, nueva edición.
- Alles, Marta Alicia (2004). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, Martha (2000), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Gestión por Competencias, Capítulo 2: La Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I., (2011). "Administración de Recursos Humanos". El capital humano de las organizaciones. México; McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). "*Gestión del talento Humano*" (Tercera ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). "*Administración de Recursos Humanos*". *El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato I. (2000), *Administración de RRHH*, Capítulo 7 y 8. Diseño de Cargos, Quinta Edición.
- Gibson, L. Ivancecich, J., & Donnelly, J. (2003). "Las Organizaciones". México; McGraw Hill.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). "*Dirección y Administración de Recursos Humanos*". *Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley.
- Pereda, S. & Ferrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de estudios Ramón Areces. S.A.
- Wayne Mondy, R., & Noe, R. (2005). "*Administración de Recursos Humanos*" (Novena ed.). México: Pearson Education.
- Werther, William & Davis, Keith (2008). "Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas". México: McGraw Hill.