

“Reestructuración de Procesos de Gestión de Personas en un Centro de Enseñanza de la Universidad de Chile”

**Seminario para optar al Título de:
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

Participantes:

Gabriela Paz Ceballos Olivares

Macarena Andrea Muñoz Bruna

Profesor Guía:

Edgar Kausel Eliçagaray

Director de Escuela:

Oscar Landerretche Moreno

Santiago, Noviembre 2013

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, agradecemos la colaboración del Centro de Enseñanza y Aprendizaje dentro del estudio realizado. Su buena disposición y apertura sincera permitió basar esta tesis en necesidades y esperanzas reales dentro de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

A nuestro profesor guía, Edgar Kausel E., agradecemos el permanente interés, ánimo y motivación por colaborar y aportar a nuestro desarrollo. La opinión profesional, ideas innovadoras y comentario crítico fueron fundamentales en todas las etapas de este trabajo, y nos dio una perspectiva positiva de la integridad de los docentes dentro de la facultad.

Finalmente, a nuestras familias, gracias por todo. Por la paciencia, curiosidad, interés y apoyo incondicional en cada una de las etapas vividas a lo largo de nuestras carreras. No podríamos haber hecho esto sin su constante deseo por vernos mejorar y crecer. Gracias sobre todo porque este camino no lo hemos recorrido solas y es por esto, junto a la confianza y conocimientos ganados, que hoy llegamos a la meta con pasos firmes, los pies en la tierra y la cabeza alta frente al futuro.

ABSTRACT

La descripción de cargos así como la evaluación de desempeño, cumplen con propósitos compatibles y sinérgicos dentro de cualquier organización. Por una parte se determinan las fronteras de autoridad, tareas a realizar, jerarquías y organigrama de una institución y sus trabajadores, y por otra se permite comprobar el verdadero rendimiento, motivación y alineación de los trabajadores con la organización.

El Centro de Enseñanza y Aprendizaje ha recurrido al equipo tesista con el fin de mejorar su departamento de Gestión de Personas mediante el uso y ejercicio de las herramientas ya mencionadas, proyectando su posible crecimiento organizacional y esperando fomentar una base sostenible para la organización en la actualidad.

Este trabajo busca ser de utilidad, tanto para el Centro de Enseñanza y Aprendizaje, como para el lector. En primera instancia dando soluciones reales y concisas a la necesidad de este organismo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, y luego aportando conocimiento para cualquier interesado, en cuanto a herramientas y trascendencia de la Gestión de Personas.

El equipo tesista espera este trabajo cumpla con su finalidad, y sea de uso y beneficio real para el lector.

Índice

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Contexto.....	4
1.2 Crecimiento de la Organización.....	7
1.3 Importancia de la Descripción de Cargos.....	9
1.4 Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Razón y gestión de Análisis de cargo y Evaluación de desempeño en la Organización.....	12
2.2 Influencia de la cultura organizacional.....	17
2.3 Relevancia del Contexto en una Organización en Desarrollo.....	19
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	22
3.1 Evaluación de Desempeño.....	22
3.2 Descripción de cargos.....	26
CAPITULO IV. ALCANCES.....	30
4.1 Evaluación de Desempeño.....	30
4.2 Descripción de Cargos.....	31
4.3 Conclusiones Generales.....	36
ANEXOS.....	37
3.1.1 Evaluación de Desempeño: Dimensiones evaluadas.....	37
3.1.2 Evaluación de Desempeño: Herramienta.....	38
3.1.3 Evaluación de desempeño: Tabulación.....	42
3.1.4 Evaluación de desempeño: Tabla comparativa y gráfica.....	43
3.2.1 Descripción de Cargo: Cuestionario.....	44
3.2.2 Descripción de Cargos: Perfil base.....	45
4.1.1 Ejemplo perfil de Cargo Específico CEA.....	48
4.1.2 Diccionario de Competencias.....	51
REFERENCIAS.....	56

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

¿Qué es el Centro de Enseñanza y Aprendizaje?

“El Centro de Enseñanza y Aprendizaje (CEA) es una unidad dependiente de las Escuelas de Pregrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile(FEN), que tiene por objetivo innovar sobre la enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior, por medio de diversas iniciativas y el acompañamiento directo a estudiantes y profesores; lo anterior, con la intención de potenciar una comunidad universitaria comprometida con los aprendizajes de los estudiantes, la excelencia, diversidad, equidad e inclusión durante el proceso formativo y la inserción laboral inicial (...)” (CEA, 2013).

Esta organización surge como una herramienta de apoyo para el proceso de Reforma Curricular iniciado en la FEN durante el año 2008, que buscaba mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje. Es así que se constituye como parte de la llamada Red para la Excelencia Docente (RED), unidad encargada de apoyar los procesos de mejora e innovación de la calidad de la docencia en los 5 Campus de la Universidad. En FEN, más de 80 profesores interesados en este proyecto se inscribieron voluntariamente para participar de esta iniciativa, cuyo fin era mejorar sus cursos mediante el trabajo de Apoyo a la Docencia, especializada en fomentar procesos de innovación en el aula.

Es así como para lograr estos objetivos, el CEA postuló y ganó el Fondo de Innovación Académica FIAC2 2011, del Ministerio de Educación. Esto le permitió comenzar con su labor, gracias a la ayuda de los docentes de la facultad y un equipo multidisciplinario de profesionales especializados que permite *“(...) apoyar y fomentar los procesos de enseñanza y aprendizaje de una manera innovadora y acorde a los desafíos actuales del país (...)” (CEA, 2013).*

¿Cómo nació el CEA como organización?

Como resultado a lo visto en diversas facultades de la Universidad de Chile en años anteriores, como por ejemplo el *Departamento de Educación de Ciencias de la Salud* en la Facultad de Medicina y el *Área de Desarrollo Docente* en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, la Facultad de Economía y Negocios, inicia en 2008 los procesos de Reforma Curricular, y al mismo tiempo presenta la inquietud por ver de qué manera se podrían mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Entonces se pensó en una unidad especializada en materias educacionales.

La iniciativa tomó curso en 2009 cuando el *Departamento de Pregrado de la Universidad de Chile*, comenzó a gestionar el proyecto MECESUP UCH0808, que consideraba la reforma en pregrado, la innovación curricular y el Proyecto de Desarrollo de Campus de 2006. Es así como nace la Red para la excelencia Docente, unidad encargada del desarrollo de los puntos ya mencionados en 5 campus de la Universidad de Chile. Se instalaron diversos nodos de esta Red a lo largo de la universidad, siendo el nodo de la Facultad de Economía y Negocios el que traería como resultado el *Centro de Enseñanza y Aprendizaje (CEA)*.

Comenzó con el apoyo e interés de una gran cantidad de profesores de la Facultad interesados en medir la calidad de la docencia, gracias a lo que se pudo, mediante la observación de sus clases, crear un Barómetro de las Prácticas Docentes. Este barómetro permitió crear soluciones e iniciativas innovadoras para el mejoramiento del aprendizaje en el aula. A partir del gran interés creado, y el éxito de la propuesta, se inscriben más de 80 profesores para mejorar la experiencia de enseñanza, lo que con el tiempo crece exponencialmente dentro de la Facultad.

Como se puede apreciar, la motivación y emprendimiento de un reducido número de personas fue lo que gatilló el crecimiento de la organización a ser lo que es hoy. Será la definición de estrategias, estructura y base administrativa lo que determine su éxito futuro como herramienta presente en el desarrollo docente dentro de la Universidad de Chile.

¿Cómo surgió esta tesis?

A mediados del año 2012 se tomó la decisión de extender el área de trabajo de la Dirección del CEA, hasta ese momento conformada únicamente por su director, el filósofo Óscar Jérez, creando un área conjunta cuyo objetivo central sería específicamente la gestión y administración de todos los recursos del Centro, tanto físicos como profesionales. Es así como surge la Coordinación General, área encargada de la gestión de personas.

En Diciembre de ese año, se decidió realizar una **Evaluación de Desempeño** a los integrantes del CEA, que se utilizaría como una herramienta de diagnóstico del nivel de desarrollo promedio de competencias generales en ellos. El objetivo final de ésta evaluación era contribuir al desarrollo, aprendizaje y mejora del desempeño de cada uno de los miembros del CEA. Para esta labor fue que se consideró necesario el apoyo de un Ayudante de Recursos Humanos de la Facultad.

En Marzo de 2013 se presentaron los resultados de este proceso, que arrojaron inquietudes respecto de la escasa claridad en la realización de tareas y la consiguiente confusión de roles. “(...) A nivel de **diseño organizacional** se sugiere definir mejor las funciones de cada miembro del CEA (...)”. (Informe General sobre Evaluación de Desempeño CEA, 2013).

Dada esta sugerencia y la necesidad latente de clarificar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización, es que se le sugiere al equipo tesista trabajar en el proceso de **Descripción de Cargos** como tema a desarrollar en su seminario de título de Pregrado.

1.2 Crecimiento de la Organización

El CEA surge del pensamiento revolucionario de un grupo reducido de profesionales expertos en temas de educación, las que son seguidas por un número cada vez mayor de participantes, en base a la motivación docente de la causa que los reúne. Es así como a medida que crece explosivamente esta organización de 3 a 33 personas, (lo que representa un aumento de un 1100%), se comienza a notar la falta permanente de herramientas de gestión como lo es la **Definición de Puestos** y la **Evaluación de Desempeño**, temas que se tratarán a lo largo de esta tesis. La necesidad de realizar tareas multidisciplinarias y adaptarse a situaciones cambiantes, va variando hacia la urgencia por definir jerarquías y tareas a realizar, que permitan hacer eficientes los esfuerzos de la organización y llevarla al fin último de la idea innovadora del emprendedor. Es por esto que, la definición del rumbo de la organización en estos momentos claves, definirá el futuro de la que fue alguna vez una pequeña y simple idea.

Para tener un parámetro de criterio en cuanto al futuro de organizaciones que se enfrentan a un crecimiento de manera explosiva, se puede tomar como guía la teoría que habla del lineamiento que siguen las empresas en tal situación. Como lo plantea Larry E. Greiner en su publicación en Harvard Business Review *“Evolución y Revolución a medida que las Organizaciones Crecen”*, se debe tener en cuenta la edad y tamaño de la organización para analizar qué pasos son los que hay que seguir frente al crecimiento de ésta. Al respecto, existen 5 etapas, incluyendo periodos de evolución y revolución, que tendrá que sopesar la organización para poder enfrentar un futuro próspero. Estas son:

1. *Creatividad/Liderazgo*
2. *Dirección/Autonomía*
3. *Delegación/Control*
4. *Coordinación/Burocracia*
5. *Colaboración*

Particularmente, el CEA es un centro relativamente nuevo en edad (5 años) y reducido todavía en tamaño (aunque significativamente mayor a cómo fue en su

comienzo). Es por esto que aún se encuentra madurando como organización definitiva. En cuanto a su proceso de evolución inicial, ha visto superada la primera etapa de Creatividad/Liderazgo, en la que, como se menciona previamente, surge la idea de un grupo emprendedor que motiva a una congregación cada vez mayor a su causa organizacional, superando el fin ideológico a toda necesidad de fronteras burocráticas y administrativas. A pesar de que esto funciona de manera eficiente por algún tiempo, en base a la motivación de los colaboradores, el CEA luego se ve enfrentado a la urgencia real por tener algún tipo de estándar para las tareas a realizar, en conjunto con la determinación de quién será el responsable de realizarlas y cómo. Es por esto que se vive la revolución de la etapa de Creatividad/Liderazgo y se supera la Crisis de Liderazgo correspondiente, al definir los departamentos de la organización de manera general, tratando de dividir y segmentar las tareas de cada uno de los integrantes del Centro.

Sin embargo, hoy vemos que, en su proceso de desarrollo en la etapa de Dirección/Autonomía, y desde el crecimiento explosivo de los participantes, se necesita mayor definición en cuanto a la jerarquía en la que se representan departamentos y puestos de trabajo que en ellos están incluidos, en conjunto con una definición formal de responsabilidades y fronteras de autoridad de cada puesto. Esto permitiría que cada colaborador hiciera eficiente su esfuerzo por apoyar a la gestión

Son múltiples las empresas privadas y organizaciones públicas que han tenido que enfrentar continuamente revoluciones y desarrollo de la organización en base a un inicial crecimiento explosivo de los trabajadores y participantes, evolucionando y cambiando continuamente su status quo. En base a esto, ellas han aprovechado la motivación inicial y continua de los involucrados para desarrollar la organización de manera conjunta. Como menciona Susana Silvestre en su perspectiva de manejo del crecimiento: *“(...) La forma en que se manejen estos cambios definirá, en gran medida, si la empresa crecerá, se mantendrá “atada con alambre” ofreciendo flancos muy débiles, o si la acumulación de situaciones de descontrol la llevarán a su disolución (...)”* (Manual INICIA,2006).

Con respecto a este punto, el CEA hoy cuenta con capacidad real de proveerse de herramientas que le permitan hacer frente a la revolución venidera. En él participan profesionales de múltiples disciplinas; de Administración, Sociología, Periodismo, entre otras, que pueden complementar las perspectivas y conocimientos de toda la organización, de manera de obtener una visión clara e íntegra respecto a la estandarización de su gestión. De esta manera, el crecimiento de la organización se sustenta en una base firme de prácticas pre-establecidas, y se mantiene enfocado su fin principal, brindar apoyo académico a la Facultad de Economía y Negocios, otorgándole calidad en innovación a la respuesta del estudiantado y profesores ante la demanda del mundo laboral actual.

1.3 Importancia de la Descripción de Cargos

“Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización (...)” (Alles, 2008). De esta cita se desprende que la descripción de cargos es considerada como el pilar fundamental de la gestión de Recursos Humanos pues el tener bien definidas las competencias requeridas, tareas y responsabilidades que se deben cumplir en cada cargo. Así se evidencia la importancia de esta herramienta como facilitadora del proceso de:

1. **Selección y Reclutamiento:** establece el perfil que debe cumplir el postulante a cada cargo.
2. **Evaluación de Desempeño:** permite tener claras las dimensiones y competencias a medir para cada cargo.
3. **Formación y Capacitación:** facilita de antemano la identificación de competencias que se requieren en sus máximos niveles de desarrollo.
4. **Compensaciones:** sienta las bases para el otorgamiento de beneficios de toda índole.
5. **Desarrollo de carrera:** entrega los lineamientos necesarios para el desarrollo dentro de la organización.

Figura 1.3.1. Análisis y descripción de puestos



Fuente: Alles, 2008

En términos más generales, el poseer esta herramienta organizacional facilita el funcionamiento global de la organización pues permite:

- Evitar la duplicación y confusión en la realización de tareas.
- Visualizar la estructura y relaciones reales imperantes en la organización, logrando definir un organigrama más fehaciente de la realidad.
- Comparar y clasificar los cargos para otorgar compensaciones más eficientes.
- Clarificar los planes de sucesión.
- Definir estándares de rendimiento y así lograr evaluaciones más certeras.

1.4 Importancia de la Evaluación de Desempeño

En toda organización, se necesita guiar el actuar de los miembros de manera de orientar los esfuerzos hacia el mismo objetivo. Es así como la Evaluación de Desempeño, en primera instancia, permitirá tener un método de diagnóstico y control para actuar organizacional. Pero esta herramienta cumple más que solo este fin, también implica un nexo rotundo entre empleado y empleador, que faculte saber, en conjunto con la **Descripción de Cargos**, exactamente lo que se espera de un colaborador, al mismo tiempo que se conocen las verdaderas capacidades de éste, y si las metas fijadas son extremadamente demandantes o insuficientes.

Un punto importante de la Evaluación de Desempeño, es que no debe ser vista únicamente desde el punto de vista de la organización. Se puede encontrar en la Evaluación de Desempeño, la instancia necesaria de **feedback** en la que el empleador entregue al empleado señales claras respecto a los detalles de su rendimiento, mediante lo cual éste pueda entender su importancia como una pieza clave para el éxito de la empresa. Como nos dice Sergio Búrquez Cornejo, en *“La evaluación de desempeño de las personas en el trabajo”* (2004): *“(…) Las personas necesitan saber que están construyendo una catedral, y no solo picando piedras (...)”*, es decir, necesitan de la retroalimentación que los provea de seguridad, reconocimiento y guía en su trabajo. Sin esto, el empleado no conocerá de la relevancia de su obra dentro de la pirámide organizacional.

Debido a esto, es esencial que esta herramienta se utilice periódicamente, y con la correcta comunicación a los involucrados, de manera que se tenga un seguimiento constante del rendimiento de los empleados, siendo ellos conscientes de su medición a lo largo del proceso. Esto facilitará la corrección de prácticas indeseadas, así como también poder potenciar el actuar constructivo.

Las formas de evaluación son múltiples y diversas. Existen evaluaciones ascendentes, descendentes, auto-evaluaciones, en 360°, grupales, entre otras. Dependerá de cada organización la metodología seleccionada, acorde a su **Cultura y Clima Organizacional** y lo que se desee obtener de la herramienta utilizada.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Razón y gestión de Análisis de cargo y Evaluación de desempeño en la Organización

Como primer acercamiento al tema principal de este trabajo, es importante mencionar el contemporáneo auge en la evolución de la Gestión de Personas, dejando atrás la visión mecanizada de Recursos Humanos. El tema se hace trascendente al mostrar al individuo como pieza angular en el desarrollo y estrategia corporativa, y no solo un colaborador minoritario. Es así que se encuentran autores como Michael Beer (1992) con su trabajo *“The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role”*. Particularmente Beer plantea un modelo de análisis organizacional, en el cual se podrá evaluar la empresa completa desde el lente de la Gestión de Personas, involucrando al departamento en la visión estratégica de la empresa y confiriéndole un peso significativo integrado a la filosofía y cultura corporativa, lo que en el pasado fue dejado de lado. Es así como, para evaluar la interconexión y potencial de desarrollo de este departamento con el resto de la organización, se deberán tener en cuenta desde factores básicos como seguridad e higiene, remuneración, condiciones de trabajo, hasta la metodología de trabajo, relaciones laborales, clima y cultura, y proyección en la tecnología de las tareas entre otros.

Es en base a la evidente transformación de la perspectiva organizacional, en cuanto a la importancia del trabajador, que se ha intentado incorporar a las personas como parte clave del capital organizacional, lo que ha conllevado la incorporación de un enfoque estratégico y sistémico del área. El fin último de esta innovación es que la empresa sea competitiva hoy y en el futuro, asegurando éxito y desarrollo en el entorno global.

Las herramientas que se tratan en esta tesis, como lo son la descripción de puestos y la evaluación de desempeño, cobran especial importancia a la hora de analizar y controlar el enfoque que se tiene en la empresa en cuanto a Gestión de Personas.

En cuanto a la **descripción de cargos**, Martha Alles (2005) entrega una clara definición del término como: *“Principales responsabilidades y obligaciones de la posición y las competencias adecuadas para cumplir con éxito los objetivos de la misma”*. De acuerdo a la autora, esta herramienta cumple un papel fundamental en la organización *“(…) Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo, y, por último, para remunerarlo, usted deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción de puesto (…)”*

En este sentido cobra importancia la definición de puestos, sentando las bases del desarrollo organizacional y todos los subsistemas del área como se argumentó en el capítulo anterior. Se puede ver cómo surgen diversas metodologías para definir y estructurar los cargos dentro de una organización. Cada una de estas enfatiza diversos aspectos claves para el desarrollo de las competencias labores y la consecución y cumplimiento de los objetivos establecidos para cada miembro de la organización. Uno de los enfoques más conocidos, y el que ha regido el quehacer de las organizaciones por décadas, es el **análisis funcional**. Esta visión tiene por objetivo primordial identificar las diversas actividades y tareas que debe cumplir quien ocupe un puesto, delimitando claramente las fronteras de autoridad y responsabilidad de cada individuo. La puesta en práctica del análisis funcional consta primordialmente de un proceso sistemático de recolección y estudio de información sobre los diversos trabajos y tareas que se llevan a cabo en la empresa. Resulta particularmente útil para proveer un contexto organizacional, conocer el detalle del trabajo en sí, las relaciones y requerimientos específicos, todo a través de un lista específica de tareas y responsabilidades (Hartley, 1990).

Sin embargo, bajo una mirada crítica se podría recalcar que en una organización es esencial la capacidad de desarrollar y potenciar, no solo las tareas que se llevan a cabo, sino a los individuos que las realizan. Esto hace entender que el análisis funcional puede tener una visión restringida y acotada, pues no valora ni enfatiza las habilidades, capacidades y competencias que son requeridas para cumplir las funciones previamente identificadas. Su finalidad es netamente aclarar las tareas y responsabilidades que se

adquieren bajo un determinado título de cargo. Entonces, como una alternativa para solucionar las temáticas organizacionales planteadas, Martha Alles (2005) propone el **modelo de gestión por competencias** como el sistema más apto para una organización del Siglo XXI.

Este modelo supone que el primer proceso necesario para cambiar radicalmente el esquema de gestión, es la **definición de competencias**. Podremos entender como tal proceso a la estipulación de habilidades necesarias, tanto en conocimientos adquiridos como en trato y dominio del personal, que serán requeridas en el trabajador para un puesto específico. Ya en este punto se puede notar la clara diferencia con el enfoque funcional, puesto que el enfoque por competencias se centrará en lo que puede y debe aportar el individuo al puesto tanto en lo tangible como son las funciones, como también en lo intangible y esencial de la persona en el rol de trabajador. Posterior a este proceso, la autora propone como certero realizar la descripción de puestos por competencias (Alles, 2005).

El modelo de **gestión por competencias** es una herramienta ampliamente útil para distinguir los diferentes niveles de desempeño en base a una clara descripción de la evolución de éstas de acuerdo al nivel jerárquico del empleado. Este patrón debe presentarse de una manera cercana y fácil de entender por organizaciones con lenguajes específicos. En este sentido, la definición de las competencias debe construirse considerando el contexto de la organización pues dado el rubro en que ésta se desempeña, existirán un número finito de competencias previamente identificadas y que aplican transversalmente para diversas funciones y familias de tareas, es decir, para diversos cargos (Stevens et Campion, 1994). Consiguientemente, estos modelos buscan ser una intervención de desarrollo organizacional con un enfoque mucho más amplio que la simple recolección de información. Bajo la mirada de este último autor se puede abstraer y recalcar que el modelo de gestión por competencias difiere pero a la vez es complementario con el modelo de Análisis de Puestos.

La importancia sistemática de la descripción de puestos ha trascendido a un nivel estratégico dentro la organización, significando no solo exactitud dentro de la designación de cargos, las competencias necesarias, especificaciones técnicas requeridas entre otros aspectos; sino también una ventana hacia la exploración del desempeño de los empleados de acuerdo a las tareas realizadas. La información que entrega esta herramienta permitirá que la organización tenga conocimiento exacto y preciso sobre cada puesto de trabajo que se desenvuelve bajo su alero. Será la completitud de información recaudada en base a la descripción de puestos lo que servirá de alimento para el desarrollo de una efectiva evaluación de desempeño, pudiendo entender así, cómo unido a la descripción de puestos, la evaluación de desempeño cobra trascendental importancia dentro de las herramientas básicas de recursos humanos.

Para poder relacionar de manera competente la interconexión de ambos medios, Alles nuevamente muestra la cercanía que existe en el entendimiento de la gestión integral de la gestión de personas *“(…) La competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada (descripción de puestos)… La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto (…)”*

Llevándolo a la tendencia actual, y al ya especificado requerimiento estratégico organizacional dirigido a la gestión del capital humano, es que se ha tomado la **evaluación de desempeño** como pieza clave de desarrollo. Se ha logrado resaltar al empleado como base del crecimiento organizacional, pudiendo potenciar su evolución tanto cuantitativa como cualitativa dentro de la empresa. Así, autores como Sergio Búrquez Cornejo han desarrollado la idea de potenciar esta herramienta como factor trascendental dentro de la empresa.

Se puede reflexionar sobre la importancia del uso de los distintos métodos de evaluación de desempeño en empresas y organizaciones chilenas. La definición de una evaluación de desempeño establecerá los criterios bajo los que se medirá el actuar del

empleado, al mismo tiempo que se le atribuye importancia dentro de la gestión empresarial. Tal punto es trascendental para Búrquez, ya que este tipo de evaluaciones no debe ser visto únicamente como una herramienta para la organización. El empleado también necesita de un feedback que le haga entender la relevancia de su desempeño en el ciclo operativo, y que guíe sus esfuerzos hacia la visión de la empresa. Para este autor, existen puntos claves para lograr un desarrollo efectivo; lo primero es tener **metas claras** en cuanto a lo esperado del rendimiento del empleado en función del desempeño de la organización y la pertinente descripción de cargos. Luego realizar la **evaluación de desempeño** en función de la descripción, las metas individuales y grupales utilizando los métodos que en cada caso sean adecuados, y luego **retroalimentar** al empleado de acuerdo a su cumplimiento de las metas. Esta metodología cumple con otorgar al empleado certeza de su gestión dentro de la empresa, sin embargo nos deja interrogantes en cuanto a cómo realizar una evaluación de desempeño acorde con los desafíos y reales intereses de la empresa. Es aquí donde el uso de indicadores de rendimiento puede solucionar la problemática organizacional. Por indicador se entiende el número o cifra que determina temporalmente si el resultado efectivo de una tarea fue acorde a lo planeado. Cada tarea y asignación dentro de la empresa puede ser medida dentro de parámetros determinados. Es mediante el uso de la objetividad de los resultados que se podrá elaborar un set de indicadores de control, considerando para este procedimiento resultados tangibles, actitudes observadas y competencias mostradas.

Tomando en cuenta este planteamiento, se puede entender cómo la herramienta de la evaluación de desempeño es concluyente y puede determinar la gestión empresarial futura. Sin embargo, con el desarrollo de este planteamiento, surgen también tipos de evaluación que parecen ser más útiles que otros, así como también, métodos que cumplen con ser los más utilizados. La autoevaluación, evaluación por equipos, evaluación ascendente y/o descendente y evaluaciones en 360º son los mecanismos más conocidos dentro de las organizaciones. Sin embargo, el simple hecho de llevar a cabo esta evaluación no implica obtener la fórmula mágica para el rendimiento de la organización.

Por otro lado, Kausel y Barros (2006) nos muestran cómo la tan afamada **evaluación en 360°** puede volverse la herramienta equivocada a la hora de realizar la evaluación de desempeño si no tenemos en cuenta ciertos factores fundamentales. La capacidad de realizar sesiones de **feedback** luego de la evaluación, así como también la **estructura de la empresa** como para permitir que los empleados hablen directamente de los desempeños de compañeros y/o superiores, y por último, la **capacidad financiera** de la organización de sobrellevar el gasto que conlleva realizar este procedimiento de manera adecuada, son algunos de los puntos críticos a tener en cuenta para decidir sobre la utilización de esta medida dentro de la organización. Esto nos muestra que no siempre, el tipo de evaluación que suena ser el más íntegro, cumple con ser el apropiado para la situación particular que vive una organización.

La evaluación de desempeño será entonces, un arma de doble filo, pudiendo significar el auge de una empresa, como también una promesa fallida de desarrollo. Así, para el completo y efectivo uso de la herramienta, nos encontramos frente a una encrucijada que requiere de gran estudio y paciencia en su incorporación, pero que cumple con ser trascendental y primordial para la evolución y desarrollo organizacional.

2.2 Influencia de la cultura organizacional

Como se hizo referencia en el capítulo anterior, el Centro de Enseñanza y Aprendizaje es una organización compuesta por un grupo de profesionales que comparten la pasión por enseñar, investigar y mejorar el sistema educativo actual. Para lograr este objetivo el CEA funciona por **equipos de trabajo**, en la que cada integrante es libre en su forma de actuar, debiendo pensar y crear autónomamente. Esta organización está ajena a todo protocolo que indique el cómo se deban realizar las diferentes tareas, no existe un documento que recopile la misión, visión, valores, estrategia, niveles de jerarquías ni planes de contingencia ante diversas situaciones¹. Lo anterior es un aspecto distintivo de las organizaciones con una **cultura fuerte**, donde los valores centrales son sostenidos con

¹ Se debe recordar que la etapa de recolección de datos para esta tesis fue realizada el primer semestre del año.

firmeza y ampliamente compartidos careciendo de la necesidad de documentos escritos (Robbins, 2004).

Lo anterior se refuerza pues existen organizaciones en que la cultura puede ser edificada por los fundadores, quienes crean modelos que permiten que los miembros del grupo los identifiquen, asumiendo sus valores y supuestos (Schein, 1983). Lo anterior redundaría en la existencia de un modelo visible (a ojos de quienes conforman la organización) de cómo debe estructurarse y funcionar la empresa, sin la necesidad de estar documentado. Entonces a medida que estas creencias se van poniendo en práctica, el grupo va aprendiendo de su propia experiencia, incorporando creencias de nuevos actores, y se genera un aprendizaje conjunto con supuestos compartidos (Schein, 1996). Esto según los planteamientos de Robbins (2004) corresponde a una **cultura dominante**, donde los valores centrales son compartidos por el equipo.

Podremos recoger las características planteadas por Robbins utilizadas para describir la cultura organizacional, y llevarlas a la práctica diaria del Centro de Enseñanza y Aprendizaje, concluyendo:

- i. **Correr riesgos y ser innovador:** en cada una de las áreas y proyectos a realizar el director y los coordinadores instan al equipo a ser creativos y generar propuestas trascendentales.
- ii. **Ser minuciosos:** se espera y exige explícitamente que todos trabajen con exactitud y capacidad analítica.
- iii. **Orientación a los resultados:** es igualmente importante para la dirección las técnicas y procedimientos utilizados para conseguir los resultados como éstos mismos.
- iv. **Orientación a las personas:** las decisiones se toman en conjunto con los involucrados en éstas a fin de resguardar su integridad.
- v. **Orientación a los equipos:** mayoritariamente los proyectos son realizados en equipos por sobre labores individuales.

vi. Estabilidad: totalmente contraria a la esencia del centro que ha crecido explosivamente, tanto en cantidad de personas como en proyectos.

En síntesis, y según el criterio de los autores, se hace evidente que la cultura del Centro de Enseñanza es innovadora y arriesgada, con un alto componente grupal e integridad en la toma de decisiones. Se muestra una cultura que está en permanente tensión dada la constante variación en externalidades planteadas por el crecimiento y demanda, lo cual a su vez refuerza la necesidad de creatividad dentro del liderazgo y operaciones del centro.

2.3 Relevancia del Contexto en una Organización en Desarrollo

El contexto en el que se desenvuelve cualquier organización en proceso de desarrollo, como el Centro de Enseñanza y Aprendizaje, es considerablemente demandante. Al tener una historia de éxito y rápido crecimiento, la organización se ve enfrentada a distintas dificultades y carencias que deberán ser suplidas de manera inteligente e íntegra, por la gerencia de recursos humanos y el equipo de trabajo completo.

Como ya se planteó anteriormente, dada la naturaleza motivacional del nacimiento y crecimiento de las organizaciones, harán falta en un principio ciertas herramientas de administración como la descripción de cargos y la evaluación de desempeño. En el caso particular de esta organización, el escenario de urgencia nace por la evidente escasez de información sobre las tareas designadas a cada puesto y el real desempeño de los trabajadores que colaboran con el funcionamiento del Centro. En un primer momento, la evaluación de desempeño cumpliría el papel fundamental de dar luces sobre lo que sucedía dentro del CEA en cuanto al rendimiento de los empleados, así como también, una noción básica acerca de los componentes claves dentro del trabajo de cada colaborador según el criterio del evaluador. Luego del cumplimiento de las necesidades básicas inmediatas, se hacen evidentes falencias cada vez más finas dentro de los recursos humanos de la organización, que deben ser resueltas con prontitud ante el prometedor y seguro crecimiento de la misma.

Se podrá decir entonces, que cualquier organización que desee asegurar de manera rápida su estabilidad actual, y garantizar un desarrollo sostenible en el futuro, deberá enfrentarse a un contexto de urgencia dentro de la gestión del capital humano. Es por esto que se deberá establecer la importancia de establecer los criterios básicos de los recursos humanos dentro de la organización y su situación inmediata.

El escenario de urgencia del CEA se basa principalmente en la necesidad que han tenido por cumplir con los requerimientos siempre crecientes de la organización en desarrollo, y al mismo tiempo, el deseo de **institucionalizar** la organización. De acuerdo con Robbins (2004), la institucionalización se dará cuando una organización toma vida propia, aparte de sus miembros, y adquiere inmortalidad. Efectivamente, esto sucederá cuando una organización comparta el conocimiento entre sus miembros sobre cuáles son los **comportamientos apropiados y fundamentalmente significativos**, pudiendo finalmente, crear **patrones de conducta** que trascienden al individuo y demuestran el carácter propio de la organización.

Así mismo, la organización desea plantear rápidamente, y con claridad los liderazgos y patrones jerárquicos que permitan establecer mecanismos sistemáticos de evaluación sobre las tareas realizadas. Es en la búsqueda de la **jerarquía y liderazgo organizacional**, que el trabajo también se centrará en la creación de organigramas y relaciones de responsabilidad y autoridad claras dentro del Centro. Por organigrama entenderemos la *“representación gráfica de la relación entre tareas y responsabilidades de cada uno de los departamentos dentro de la empresa”* (Wikipedia, 2013). Para crear la cultura, o institucionalización dentro de esta y cualquier organización, será trascendental la creación y elaboración de modelos de jerarquía, que puedan proporcionar un **camino visible y articulado** de la forma en la que el grupo debe seguir trabajando (Schein, 1983)

La organización, al determinar sus lineamientos jerárquicos, puede estructurarse claramente bajo los criterios que se evidencian del actuar y obrar de los superiores en la organización. Es por esto que la cultura, en gran parte, recaerá en los hombros de los líderes de la organización y las relaciones existentes entre los distintos responsables en la

empresa. Al evaluar el desempeño de los trabajadores y crear una descripción de puestos clara, se dan herramientas tangibles para determinar la relación jerárquica dentro del CEA, y en consecuencia, su **cultura** en el actual escenario.

Será entonces la necesidad primaria de cualquier organización, y particularmente del CEA, el crear cierta **institucionalización y cultura** dentro de su capital humano a través de herramientas claves del lineamiento estratégico dentro de la organización, como lo son el organigrama organizacional, la evaluación de desempeño y la descripción de puestos.

La organización se ve enfrentada a un prometedor crecimiento y las siempre cambiantes condiciones del entorno al que pertenece. Es así como, la cultura y clima organizacional, en conjunto con la institucionalización y uso de herramientas ya descritas, podrán dar sustento a la prolongación de la organización en el futuro, sin perder el foco motivacional en la docencia que ha guiado su actuar hasta el día de hoy.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para fines académicos es relevante analizar los argumentos de las metodologías y modelos elegidos para la elaboración de las herramientas antes mencionadas. En este sentido, es necesario considerar que este trabajo en su génesis intentó resolver un problema práctico, que comenzó a raíz de la detección de un problema general dentro del Centro de Enseñanza y Aprendizaje. Por las urgencias de este requerimiento, se alteró el orden más común, es decir, primero describir los cargos para luego realizar la evaluación de desempeño. En este caso, se partirá en el orden inverso.

3.1 Evaluación de Desempeño

La primera etapa de investigación consideró diversos modelos de evaluación de desempeño, con el objetivo de encontrar el óptimo para el desarrollo una **Evaluación de Desempeño por competencias genéricas**², es decir, la evaluación de las competencias centrales que todo miembro de una organización debe poseer. En este sentido, para la elaboración de esta herramienta fue necesario analizar el tipo de evaluación de desempeño óptimo para la organización y las competencias que se evaluarían.

El argumento central para la decisión sobre **qué tipo de evaluación** realizar fue la **estructura de trabajo** del Centro de Enseñanza y la relevancia del **trabajo en equipo** en el desarrollo de todos los proyectos que dan vida a la organización. Dado lo anterior es que se decidió utilizar una herramienta de **tipo 360°** donde cada individuo fuese evaluado por sus pares y superiores, logrando apreciar las diversas perspectivas existentes dentro de la organización y tener una visión más robusta del desempeño individual en un ambiente netamente grupal.

El paso siguiente, y más relevante para efectos de la herramienta, fue la selección de las competencias genéricas que se medirían en la evaluación. En ese momento, la solicitud de la organización fue una **evaluación estándar** que debía considerar competencias transversales a todos los niveles jerárquicos. En este sentido, se decidió utilizar como base algunas de las competencias generales propuestas por Alles (2005),

² Primera solicitud encargado de Recursos Humanos en Diciembre 2012.

debido a que es un modelo ya validado de competencias que efectivamente afectan el desempeño de una organización. Cabe mencionar que cada organización requiere de diversas habilidades y competencias, por tanto, se hace necesario **adaptar la teoría** a cada caso. Este proceso se realizó en conjunto con el encargado del área de personas del CEA³, con el fin de obtener una visión cercana, realista y estratégica del objetivo de la herramienta.

Como se puede ver en la Tabla 3.1, la escala utilizada fue de **niveles de desarrollo** de competencias⁴. Lo anterior se respalda por la necesidad de data y medición por parte del equipo tesista, y el acentuado propósito de desarrollo de la evaluación por parte de los evaluadores: “(...) El objetivo principal de la Evaluación 360° es **hacer un diagnóstico a nivel organizacional del desarrollo de las competencias** propias de la cultura del Centro de Enseñanza y Aprendizaje, de ninguna manera será utilizado como base para tomar medidas disciplinarias o administrativas pues se busca **contribuir al desarrollo, aprendizaje y mejora del desempeño** de cada uno de los miembros del CEA (...)” (Resumen Evaluación CEA, 2012). En ese sentido, con esta métrica se puede identificar fácilmente el nivel de desarrollo de cada competencia y poder potenciarla en caso de ser necesario.

Tabla 3.1 Escala de Medición.

NO	Ausencia de la competencia (0%)	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
D	Necesita desarrollarse(25%)	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
C	Competente(50%)	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
B	Altamente competente (75%)	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
A	Modelo de Rol (100%)	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. Es visto como modelo.
N/E	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no se ha podido observar.

Fuente: Elaboración propia

³ Listado de competencias genéricas en Anexo 3.1.1

⁴ Evaluación de desempeño en Anexo 3.1.2

El **trabajo de campo** realizado para la Evaluación de desempeño tuvo en consideración tanto la base metodológica de la evaluación 360°, como la de evaluación por competencias. En una etapa previa se preguntó a todos los participantes que serían evaluados con posterioridad, sobre sus contactos laborales más frecuentes, de modo de integrarlos al proceso en sí y realizar el proceso de evaluación 360° de manera íntegra. Paralelamente, el Encargado de Personas envió un **comunicado informativo** al equipo con los detalles, fines y fechas del proceso en que se verían envueltos, esto con el fin de preparar el terreno y mantener a los participantes al tanto del proceso.

La primera etapa consistió en **preparar y evaluar** el documento creado, principalmente para analizar si el lenguaje utilizado era entendido por quienes serían evaluadores. Para esto, se tomaron dos personas del equipo de diferente nivel jerárquico dentro de la organización como muestra, y se les pidió explicar lo que entendían por cada competencia evaluada. Posterior a este trabajo, e incluyendo el feedback obtenido de esta muestra, se realizaron pequeños ajustes a la medición y vocabulario, y se procedió a preparar los sobres para cada individuo a evaluar.

Para resguardar la confidencialidad e imparcialidad del **análisis de datos**, todo el trabajo de campo y análisis de datos fue realizado por el equipo de tesistas (externos a la organización). Con el mismo propósito, los sobres que contenían los cuestionarios fueron entregados sellados a cada uno de los evaluados, y en el análisis se mantuvieron las palabras literales de las preguntas abiertas contenidas en la evaluación.

Luego de haber realizado la evaluación en sí, la segunda etapa consistió en el **análisis de los datos obtenidos** en el proceso. Para esto, se determinó como herramienta de estudio el promedio ponderado para cada competencia evaluada, incluyendo a evaluadores y evaluados dentro del cálculo. Para calcular el promedio de desarrollo de competencias de cada evaluado se utilizó una planilla Excel que detallaba la lista de competencias evaluadas (eje y) y la lista de evaluadores (eje x) para cada persona evaluada. Es decir, esta fue una tabla de doble entrada donde se insertaba el porcentaje

de evaluación y se obtenía el promedio de desarrollo por competencia⁵, por supuesto con diferente cantidad de evaluadores según correspondió en cada caso.

Con la información obtenida del análisis de datos, se procedió a la tercera etapa de la evaluación de desempeño. Esta etapa consistió en la elaboración de **informes de resultados** personales los que incluían una tabla comparativa y grafica⁶ entre la evaluación de los pares, la autoevaluación y el promedio de la organización para cada una de las 6 competencias genéricas evaluadas. Lo anterior se hizo con objetivo de que el evaluado analizara como ven sus pares el trabajo que este realiza en comparación consigo mismo y así detectar brechas, buscar posibles motivos y definir planes de mejora. Lo mismo se esperaba al comparar con respecto al promedio del Centro.

La última etapa del proceso consistió en la entrega de los informes personales a los evaluados. Se les entregó el informe impreso en un sobre sellado a cada evaluado con el fin de que leyera y tuviera una semana para integrar y evaluar sus resultados. Paralelamente se agendó una **reunión privada** donde el equipo interpretó los resultados de los gráficos en conjunto con los evaluados, se entregó el feedback correspondiente y se generaron algunas hipótesis sobre los resultados. Finalmente, se elaboró un **plan de desarrollo** en conjunto, que consideraba aspiraciones personales y profesionales, para mejorar las competencias evaluadas como débiles y potenciar aquellas fuertes. Esta última etapa se llevó a cabo para entregar los resultados de una forma más cercana y comprensible para los evaluados de modo de facilitar la lectura y análisis de esto.

Como se puede apreciar, el trabajo realizado por la organización y el equipo tesista tuvo como resultado la elaboración integra de una evaluación de desempeño en 360° por competencias, que puede ser utilizada tanto con fines administrativos, como de desarrollo organizacional y profesional dentro del Centro.

⁵ Tabla de tabulación en Anexo 3.1.3.

⁶ Tabla comparativa en Anexo 3.1.4.

3.2 Descripción de cargos

La segunda etapa de investigación fue realizada a partir de la inquietud de los Coordinadores y Director del Centro de Enseñanza y Aprendizaje en cuanto a la estructura general de cada uno de los puestos de trabajo que mantiene la organización. Es así como se decidió elaborar una **descripción de cargos**, la cual, al igual que la evaluación de desempeño, tomó en cuenta múltiples herramientas de ayuda para complementar y validar recursivamente la información recibida.

La base teórica de las herramientas utilizadas para la recopilación y tratamiento de información se tradujo principalmente en la determinación de **competencias centrales** dentro del centro. Esto debido a la trascendencia de las competencias dentro de la organización como clave para el desarrollo organizacional, como ya fue explicado en secciones anteriores de la tesis.

La primera herramienta utilizada fue un **cuestionario digital**⁷, el cual responde a la inquietud inicial a temas estructurales de jerarquía y conocimientos técnicos requeridos dentro de cada puesto. El uso de este tipo de cuestionario se debe principalmente a la gran variedad de cargos en el Centro lo que dificultaba las entrevistas personales y, al tratarse de trabajos “frente al computador”, no era posible identificar funciones ni competencias mediante la técnica de observación. La información que el cuestionario promete entregar cobra vital importancia en el comienzo de la investigación de descripción de cargos dado que permite aclarar a grandes rasgos la manera en la que funciona el centro, crear un organigrama de la organización, así como también detecta la necesidad de establecer lazos claros de jerarquía entre trabajadores y directivos.

Para resguardar la confidencialidad e imparcialidad del **análisis de datos**, así como ocurre con la etapa de investigación de evaluación de desempeño, todo el trabajo de campo fue realizado por el equipo de tesis (externos a la organización). Luego, para tratar con aun mayor completitud los datos, los cuestionarios de cargos inferiores fueron

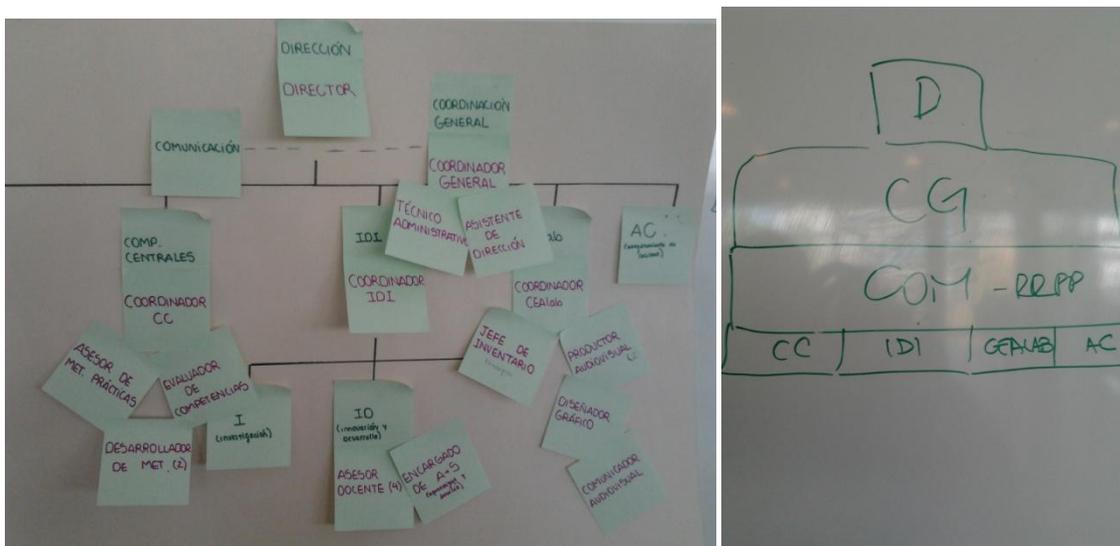
⁷ Cuestionario Descripción de Cargos en Anexo 3.2.1

redistribuidos hacia los coordinadores de manera de alinear las percepciones de tareas realizadas y rellenar datos ausentes de acuerdo al criterio del coordinador.

El feedback obtenido de la primera herramienta también, permite crear un **organigrama** general, lo cual será trascendental como ayuda para la segunda herramienta que se consideró dentro del proceso.

La segunda herramienta usada fue una investigación cualitativa en forma de **Focus Group**, considerando dentro de la participación solo a Coordinadores del Centro de Enseñanza y Aprendizaje. El Focus Group a su vez se subdivide en **dos momentos**, de manera de aclarar y guiar de mejor manera a los participantes, y obtener datos claros de investigación posterior. El **primer momento** de investigación tuvo por objetivo realizar un diagnóstico, evaluación y corrección del organigrama creado como base de la herramienta anterior. Así, de manera didáctica, se pidió a cada Coordinador que sugiriera y modificara la estructura mostrada según la opinión personal y profesional.

Figura 3.2.1. Fotos de organigrama realizado con Coordinadores



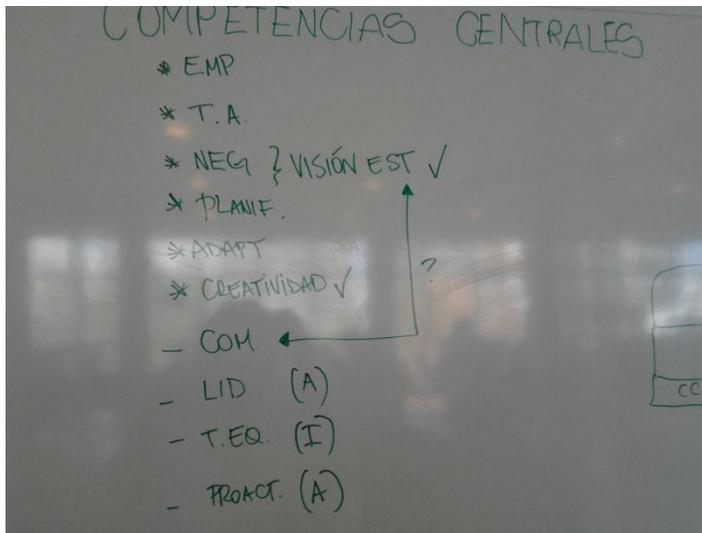
Fuente: Elaboración propia.

Este primer momento fue de gran utilidad a su vez para mostrar a ellos la confusión que existía en cuanto a las jerarquías del Centro. El resultado fue la creación de

un organigrama más claro en el que se muestran las relaciones reales de responsabilidad y autoridad que existen en la organización.

El segundo momento dentro del Focus Group consistió en un “Brainstorm” o “Luvia de Ideas” tanto de las **competencias transversales** que pensaban eran requeridas para un Coordinador de Área, así como también de las **tareas transversales** que a su juicio debía realizar un Coordinador de Área. El Brainstorm tiene especial trascendencia para hacer que los participantes colaboraran entre sí en la creación de nuevas ideas, ideas en común y la expresión verbal dentro del grupo de dudas e inquietudes. Como ayuda para la investigación posterior, se determinó que los participantes ordenaran los ítems surgidos del brainstorm en una escala de importancia y completitud en cada una de las competencias y tareas, lo que permitió luego hacer una revisión de ellas en cuanto a la jerarquía en la que son nombradas y la reiteración de ellas.

Figura 3.2.2. Foto de competencias centrales establecidas por Coordinadores CEA.



Fuente: Elaboración propia.

La teoría de la técnica utilizada se basa también en la necesidad de detectar **competencias centrales** dentro de los cargos de Coordinador, lo que nos permitiera luego, en base a lo planteado por Alles (2005), establecer una descripción de cargos basada en

las competencias surgidas del proceso, para cada uno de los cargos dentro del Centro de Enseñanza y Aprendizaje.

Gracias a la información recolectada de las herramientas de la segunda etapa de investigación, es que se pudo crear y completar un perfil base⁸ para cada uno de los cargos dentro del Centro de Enseñanza. La metodología, siguiendo a Alles según lo ya mencionado de su teoría, se basa en las competencias centrales de cada puesto, además incorporando tanto conocimientos técnicos como relaciones que se establecerán dentro del ámbito laboral. Se incorpora a su vez las tareas estratégicas y esporádicas a realizar y un breve resumen del cargo para estacionar a cada empleado dentro de lo que particularmente es contingente a su labor, dentro de otros ítems relevantes.

⁸ Perfil base de Descripción de Cargos en Anexo 3.2.2.

CAPITULO IV. ALCANCES

La motivación principal de esta tesis ha sido la funcionalidad real del trabajo desarrollado, por lo que se da especial relevancia a este capítulo y a su explicación. Teniendo en cuenta la diversidad de temas tratados, y para facilitar al entendimiento y puesta en práctica de las medidas recomendadas, se detallarán las conclusiones del equipo, en conjunto con su explicación y uso específico, para luego finalizar la tesis con conclusiones generales atribuidas al uso en conjunto de las herramientas utilizadas.

4.1 Evaluación de Desempeño

En una primera etapa tras la elaboración y realización de la **evaluación de desempeño** por competencias generales, el mayor hallazgo fue la detección de una necesidad latente de esclarecer y definir acabadamente los diversos cargos existentes en la organización. Lo anterior con fin de evitar la duplicación de tareas y la no realización de algunas únicamente por falta de claridad de las propias responsabilidades, una de las principales fuentes de “conflicto” entre los equipos de trabajo. En este sentido, este fue el punto que dio origen a este trabajo.

Por otra parte, se logró evaluar a todos quienes en ese momento trabajaban en el Centro de Enseñanza y Aprendizaje, detectando así las falencias y fortalezas de cada uno de ellos de forma individual como también las opiniones y el feedback de su equipo de trabajo. Junto a esto, y para dar una mayor utilidad al trabajo desempeñado, se concretaron planes de desarrollo y establecimiento de metas, tanto personales como profesionales, propuestos por cada uno de los evaluados principalmente para mejorar los aspectos débiles.

En este sentido es relevante recalcar que al ser la evaluación de desempeño una herramienta construida de forma general, no se evaluaron las competencias centrales o claves para el desempeño de cada cargo en particular por lo que se sugiere, en una próxima instancia, ajustar la evaluación para cada cargo construyendo una **evaluación por competencias específicas**, de modo de lograr una medición más efectiva causando un

mayor impacto en el rendimiento futuro de los trabajadores. De este mismo modo, se conseguirá una mayor percepción de justicia por parte de los evaluados y se sentarán las bases para **definir planes de desarrollo** adaptados a cada persona.

A nivel de **resultados organizacionales**, se obtuvo un nivel de desarrollo altamente uniforme de las 6 competencias evaluadas⁹. Sin embargo, se detectaron pequeñas bajas en 3 dimensiones asociadas principalmente a *competencias de influencia*, ya sea dentro del equipo como con externos a éste. Es por esto que la realización de **talleres de desarrollo profesional** puede ser considerada para fortalecer las competencias generales del CEA, focalizando éstos en actividades para afiatar al equipo, ejercitar estrategias de integración y de comunicación.

4.2 Descripción de Cargos

La segunda etapa de trabajo decampo e investigación, realizada con respecto a la **descripción de cargos** dentro del Centro de Enseñanza y Aprendizaje, surge como una necesidad real para los directivos y coordinadores, dado el crecimiento exponencial de la organización y la poca especificación de tareas a desarrollar por los colaboradores. Esta necesidad detectada es otro resultado de la información recaudada por el equipo tesista con respecto a la evaluación de desempeño previamente desarrollada.

La etapa de **descripción de puestos** trajo como resultado la elaboración de perfiles claros y determinación de la estructura jerárquica que abarca a la organización completa. En cuanto al primer punto, se pudo disponer de la completitud de información especificada en *Capítulo III. Metodología* para luego realizar un perfil base de descripción de cargo. Este perfil base fue realizado para cada cargo¹⁰ que se desempeña en la organización, en relación a las **competencias centrales** que se atribuyen a la particularidad de cada uno y su ya detallada importancia como sujeto de trabajo para esta tesis.

El resultado principal de lograr establecer una descripción de puestos clara fue, en primera instancia descubrir la cantidad de tareas y atribuciones de cada cargo. Esto

⁹ Tabla de Competencias en Anexo 3.1.1

¹⁰ Ejemplo perfil de Cargo Específico CEA en Anexo 4.1.1

permite determinar las fronteras de responsabilidad para cada puesto y redirigir los esfuerzos de gestión hacia la verdadera ejecución de los objetivos diarios, Este factor se presentaba como un aspecto débil en la organización según la información obtenida en el proceso de feedback de la evaluación de desempeño general realizada a comienzos del año 2013. Con el resultado de los perfiles dentro de la organización se hace referencia a la **sinergia** que se puede crear con la especificación de funciones y capacidades de cada cargo cuando se tiene nitidez en la distribución de tareas.

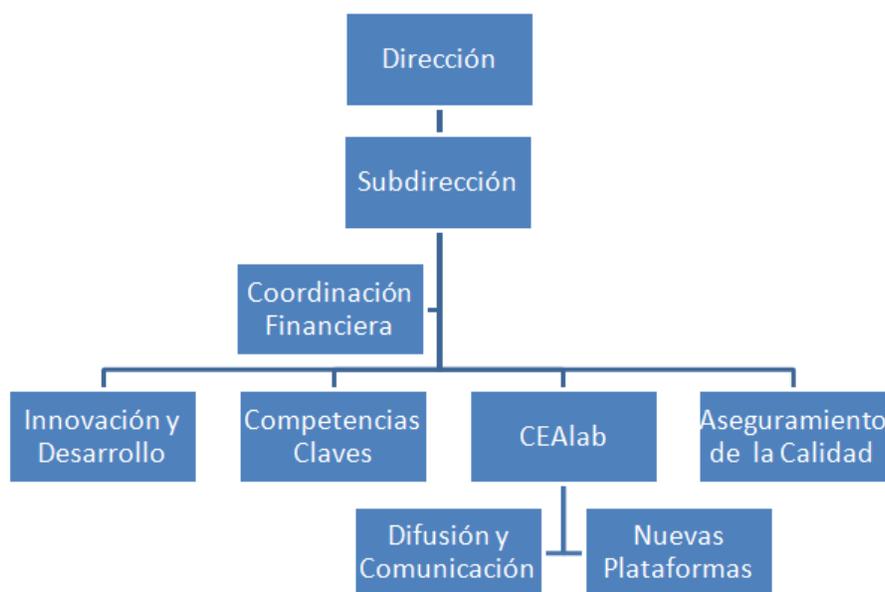
Otro impacto positivo del trabajo realizado en cuanto a la descripción de cargos es lo relativo a los procesos de **reclutamiento, postulación, selección e inducción** dentro del Centro de Enseñanza y Aprendizaje. Una detallada descripción de cargos, en conjunto con las competencias y capacidades requeridas, será la principal llave para gestionar de mejor manera las etapas de incorporación de nuevo personal dentro de la organización. Esto se debe principalmente a que el Centro podrá disponer de esta información en el proceso de búsqueda de postulantes, lo cual crea un primer filtro efectivo que podrá minimizar entropías durante el proceso y maximizar su eficiencia.

Así mismo, con esta información, el candidato tendrá completo conocimiento de las **especificaciones del puesto**, evitando caídas que se puedan dar en el proceso de selección por incongruencias entre el interés del candidato y lo ofrecido por la organización. Es también así como, debido a la existencia de esta información detallada en la descripción de cargos, el candidato seleccionado estará desde el comienzo alineado en su motivación con lo que la organización espera de él, pudiendo realizar un proceso de incorporación e inducción más específico y eficiente. Se puede apreciar cómo la herramienta de descripción de puestos puede significar una efectiva canalización de esfuerzos en los procesos de incorporación de nuevo personal para el Centro de Enseñanza y Aprendizaje, si se desarrolla en base a la integridad de datos y las competencias centrales requeridas para los miembros de la organización.

Por otro lado, los resultados obtenidos de la investigación y trabajo de campo para la descripción de puestos han permitido realizar un **organigrama**, tanto funcional como

por cargos para la organización, lo cual en el pasado significaba una dificultad para el sano desarrollo y crecimiento del Centro. Gracias a las herramientas de recolección de información especificadas en *metodología*, se pudieron afinar las pre concepciones que se tenían en cuanto al organigrama funcional y determinar la relación de jerarquía, autoridad y delegación que muestra claramente el sistema de **creación de valor** dentro de la organización.

Figura 4.1.1 Proposición de Organigrama Funcional CEA.



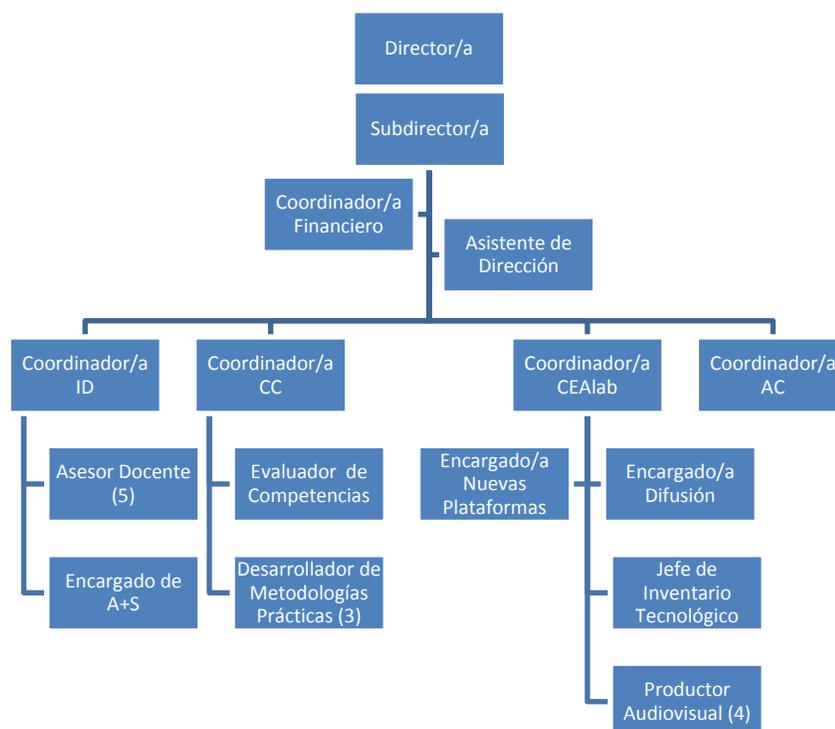
Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en la *Figura 4.1.1* la división clara entre cada área funcional dentro del Centro de Enseñanza y Aprendizaje, donde la cabeza de la Organización es el *Director*, el cual es seguido en autoridad por el *Subdirector* del Centro. Por encima de las distintas áreas funcionales, llamadas *Innovación y Desarrollo*, *Competencias Clave*, *CEAlab* y *Aseguramiento de Calidad*, podemos ver cómo la *Coordinación Financiera* brinda apoyo a cada una de manera de mantener alineada y solventada la destinación de recursos. A su vez permite gestionar eficientemente los aspectos monetarios del centro en la medida en que las distintas áreas y la Dirección reportan a esta Coordinación.

En base a lo mostrado, la **creación de valor** del Centro está determinada por la proyección de calidad de los servicios ofrecidos para el desarrollo universitario. Como se ve en la figura 4.1.1, cada una de las áreas tiene por objetivo la precisión dentro de las etapas de elaboración del servicio, de manera de finalizar la cadena con un servicio de docencia que cumpla con ser innovador y de calidad, que se proyecte como promesa factible para su uso dentro de las herramientas docentes de la Universidad de Chile.

Además de lo referido al organigrama funcional y sus usos, se pudo elaborar un **organigrama por cargos**, el cual permite asociar dentro de la cadena de responsabilidad, a cada cargo con un nivel de la jerarquía y ver la relación existente entre ellos. Este trabajo también fue desarrollado en base a lo estipulado en *Capítulo III. Metodología*.

Figura 4.1.2 Proposición de Organigrama CEA.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la *Figura 4.1.2*, cada uno de las áreas estipuladas en el organigrama funcional, tiene cargos a su haber. La representación gráfica de las relaciones entre cada cargo y cada área permiten apreciar cómo, la actividad diaria del Centro, recae

en la dinámica e interrelación funcional que permite lograr los **objetivos estratégicos y de corto plazo**.

Es aquí donde se muestra específicamente otro beneficio de la descripción de cargos dentro de este trabajo. La correspondencia del organigrama funcional, con el organigrama por cargos se ve fomentada por una descripción de puestos clara. Con esto se hace referencia a la mayor nitidez que existe no solo en la relación entre cargos, sino también la **especificidad de cada cargo**; sus responsabilidades, competencias y atribuciones. Con esto se tiene un diagrama organizacional completo que permite no solo tener mayor información, sino también gestionar de mejor manera la distribución de tareas y responsabilidades en la visión y estrategia de la organización.

Por último, el organigrama sirve de manera especial para el Centro de Enseñanza y Aprendizaje dada la patente naturaleza de trabajo en equipo y comunalidad en la producción de los servicios docentes ofrecidos. Al existir un alto requerimiento de trabajo en equipo, innovación y creatividad dentro de las tareas diarias de los miembros, se pierde nitidez en la frontera de cada cargo en función del cumplimiento del objetivo final. Esto queda resuelto por el **esclarecimiento de las funciones y jerarquías**, lo cual permite dilucidar las formas concretas de relación entre cada cargo y área que sustentan la creatividad e innovación requerida, sin perder la estructura establecida.

4.3 Conclusiones Generales

La mayor trascendencia del trabajo realizado se revela en el uso en conjunto de las herramientas desarrolladas a lo largo de esta tesis. Por una parte, la evaluación de desempeño por competencias generales muestra la trascendencia de la alineación de cada miembro con los fines y valores organizacionales, y al mismo tiempo, se identifica la necesidad de determinar claramente cada cargo, con sus fronteras y responsabilidades. A su vez la descripción de cargos establece las competencias y tareas requeridas para cada cargo, mientras que el organigrama las autoridades y jerarquías dentro de la organización, pero solo se podrá probar la eficiencia de esta determinación con el uso de una evaluación de desempeño que se corresponda con las características de la organización.

La efectividad en el orden temporal del uso de las herramientas se muestra como un planteamiento a desarrollar en posteriores trabajos. Esto quiere decir que, a pesar de que la teoría establece que la descripción de cargos se debe realizar en un proceso previo a la evaluación de desempeño, a través de esta tesis se ha probado que el orden temporal no es imperativo, considerando que en el caso del Centro de Enseñanza y Aprendizaje, el proceso se desarrolló en un orden distinto.

Se debe considerar que el trabajo aquí presentado es una base para el desarrollo organizacional del Centro de Enseñanza y Aprendizaje y puede ser utilizado como punto de partida para futuros procesos de reclutamiento y selección regidos por la objetividad que la herramienta de descripción de cargo otorga. También lo es para futuros procesos de evaluación de desempeño específicos para cada cargo basándose este planteamiento en las descripciones de cargo presentadas en Anexos, y los criterios relevantes establecidos para el ejercicio de las diversas funciones.

ANEXOS

3.1.1 Evaluación de Desempeño: Dimensiones evaluadas

1. Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y precisión
- Búsqueda de información

2. Trabajo en equipo

- Trabajo con otras áreas > Cooperación con otras áreas
- Trabajo con otros nexos > Cooperación multidisciplinaria
- Toma de decisión y solución de conflictos en conjunto

3. Competencias de influencia

- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional
- Supervisión y acompañamiento

4. Competencias de RS

- Uso efectivo de recursos
- Integridad
- Accionar sustentable

5. Competencias de eficacia personal

- Autoconfianza
- Tolerancia a la frustración
- Flexibilidad
- Pro actividad

6. Competencias comunicacionales

- Capacidad de darse a entender > Modalidad de contacto
 - Interés en la opinión de otros > Apertura al cambio
 - Asertividad comunicacional
-

3.1.2 Evaluación de Desempeño: Herramienta

EVALUACION DE DESEMPEÑO CONFIDENCIAL

I. DATOS DEL EVALUADO

FECHA: __/12/2012

Nombre		Cargo	
Área			

II. DATOS DEL EVALUADOR

Relación con el evaluado (Marcar con una X)

Evaluador		Jefe		Supervisor		Colega (par)	
------------------	--	-------------	--	-------------------	--	---------------------	--

III. ESCALA DE MEDICION

NO	Ausencia de la competencia (0%)	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia.
D	Necesita desarrollarse (25%)	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta área de competencia.
C	Competente (50%)	Generalmente capacitado en esta área de competencia. Cumple las expectativas.
B	Altamente competente (75%)	Muy eficiente en esta área de competencia. Excede las expectativas.
A	Modelo de Rol (100%)	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia. Es visto como modelo.
N/E	No puede ser evaluado	Esta área de competencia no se ha podido observar.

IV. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una X solo una opción)

	Nivel desarrollado según competencia						Comentarios
	NO	D	C	B	A	N/E	
Construcción de relaciones: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de proyectos y desarrolla							

estrategias de integración en relación a colegas y supervisados.							
Cooperación con otras áreas: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar manejando un clima de colaboración.							
Preocupación por el orden, la calidad y precisión: Maneja en forma consistente y cuidadosa su trabajo buscando siempre la excelencia.							
Uso efectivo y protección de los recursos: Administra de forma eficiente y segura los recursos físicos y monetarios.							
Toma de decisión y solución de conflictos en conjunto: Identifica problemas, reconoce síntomas y propone soluciones de forma integradora.							
Orientación al logro: Posee un alto nivel de compromiso y exigencia, cumple los plazos previstos y promueve el trabajo en todo nivel.							
Cooperación multidisciplinaria: Su gestión se extiende y complementa con otras áreas de la Facultad, buscando el desarrollo de proyectos en conjunto.							
Conciencia organizacional: Promueve los valores y espíritu innovador más allá del ámbito laboral, impregnando al equipo de una visión acorde a la de la organización.							

V. DESTREZAS Y HABILIDADES (Marcar con una X solo una opción)

	Nivel desarrollado según competencia						Comentarios
	NO	D	C	B	A	N/E	
Pro actividad: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevos proyectos, alcanza							

niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.							
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de recursos.							
Asertividad comunicacional: Se dirige a todos con respeto y justicia procurando la mayor prudencia al hablar.							
Supervisión/Acompañamiento: Compromete al equipo a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información otorgando el soporte necesario.							
Flexibilidad: Se adapta ante cambios inesperados tanto internos como externos a la organización, reacciona de forma tranquila y creativa.							
Apertura al cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación ofrecida.							
Búsqueda de información: Ante trabajos y proyectos identifica las mejores fuentes de información para el desarrollo de estos.							
Modalidad de contacto: Es capaz de generar y transmitir mensajes claros y que son comprendidos a cabalidad por los demás							
Accionar sustentable: Entre sus acciones se vislumbra un pensamiento de largo plazo y sostenible.							
Autoconfianza: Demuestra seguridad y convicción en su trabajo y en desafíos que se le presentan.							
Tolerancia a la frustración: Ante problemas y errores es capaz de aceptarlos, reconocerlos y enmendarlos, considerando el aspecto							

positivo de la situación y enriqueciendo su experiencia.							
--	--	--	--	--	--	--	--

VI. Comente como la persona evaluada refleja los valores del CEA y su compromiso con la innovación.

VII. Indique dos fortalezas y dos debilidades de la persona evaluada.

VIII. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?

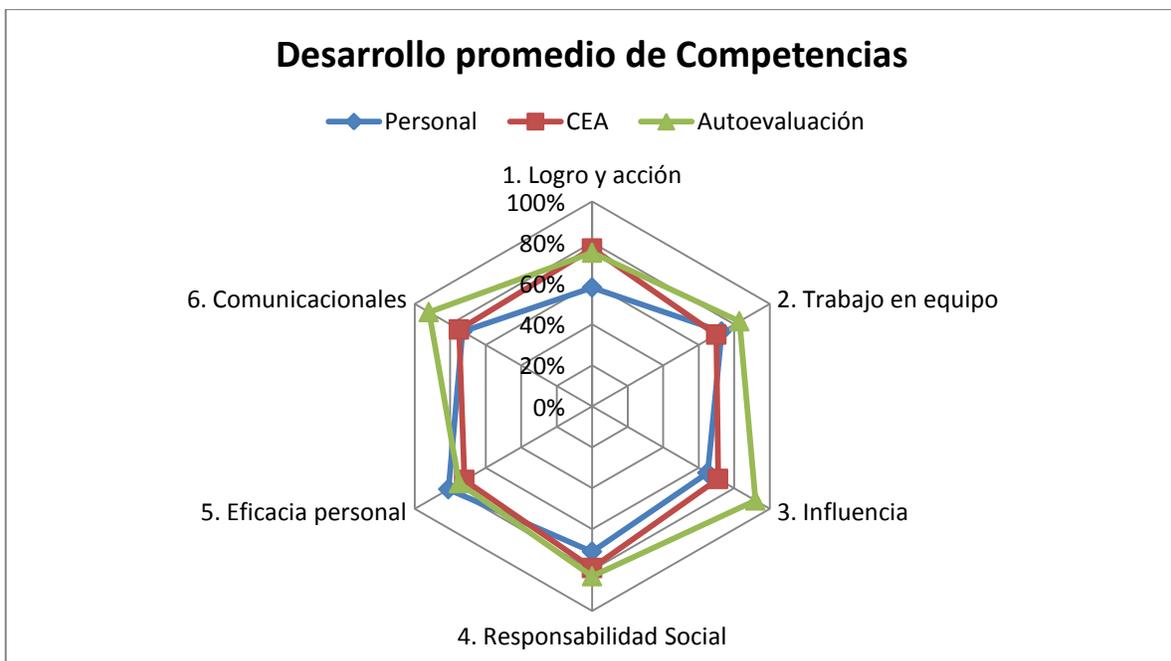
Firma del evaluador	
----------------------------	--

3.1.3 Evaluación de desempeño: Tabulación

INDIVIDUO X	Evaluadores						PROMEDIO
	Autoev.	1	2	3	4	5	
1. Competencias de logro y acción	92%	83%	100%	67%	75%	92%	83%
Orientación al logro	100%	75%	100%	75%	100%	75%	
Preocupación por el orden, la calidad y precisión	75%	100%	100%	75%	75%	100%	
Búsqueda de información	100%	75%	100%	50%	50%	100%	
2. Competencias de Trabajo en equipo	50%	100%	75%	58%	58%	92%	77%
Cooperación con otras áreas	50%	100%	75%	50%	50%	100%	
Cooperación multidisciplinaria	50%	100%	75%	75%	75%	100%	
Toma decisión y solución de conflictos en conjunto	50%	100%	75%	50%	50%	75%	
3. Competencias de influencia	67%	83%	83%	67%	67%	100%	80%
Construcción de relaciones	50%	75%	75%	50%	50%	100%	
Conciencia organizacional	75%	100%	100%	75%	75%		
Supervisión y acompañamiento	75%	75%	75%	75%	75%	100%	
4. Competencias de Responsabilidad Social	75%	100%	100%	75%	75%	83%	87%
Uso efectivo de recursos	75%	100%		75%	75%	75%	
Integridad	75%	100%	100%	100%	75%	100%	
Accionar sustentable	75%	100%	100%	50%	75%	75%	
5. Competencias de eficacia personal	75%	83%	75%	69%	81%	88%	79%
Autoconfianza	100%	100%	75%	75%	100%	100%	
Tolerancia a la frustración	75%	-	75%	75%	75%	75%	
Flexibilidad	50%	50%	50%	75%	100%	75%	
Pro actividad	75%	100%	100%	50%	50%	100%	
6. Competencias comunicacionales	58%	75%	67%	67%	58%	92%	72%
Modalidad de contacto	50%	75%	75%	50%	50%	100%	
Apertura al cambio	75%	75%	50%	50%	50%	75%	
Asertividad comunicacional	50%	75%	75%	100%	75%	100%	

3.1.4 Evaluación de desempeño: Tabla comparativa y gráfica.

INDIVIDUO X	Personal	CEA	Autoevaluación
1. Logro y acción	58%	77%	75%
2. Trabajo en equipo	73%	70%	83%
3. Influencia	65%	71%	92%
4. Responsabilidad Social	71%	79%	83%
5. Eficacia personal	81%	72%	75%
6. Comunicacionales	73%	75%	92%



3.2.1 Descripción de Cargo: Cuestionario

CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE CARGO

INSTRUCCIONES: contestar de forma acuciosa cada una de las 13 preguntas que se presentan a continuación. Una vez completo enviar a macmunoz@fen.uchile.cl (plazo máximo de entrega: Miércoles 24/Julio).

Nombre: Fecha: / / 13 Cargo: _____

1. ¿Cuáles son las principales razones de la existencia de tu puesto?
2. ¿Cuáles son tus tareas claves?
Permanentes:
Esporádicas:
3. ¿Cuáles son las tareas diarias que realizas?
4. ¿Qué resultados crees se espera de tu puesto?
5. ¿Qué influencia tienes respecto al manejo de recursos monetarios y humanos, en tú cargo o área?
6. ¿Manejas presupuesto? ¿Qué niveles de presupuesto manejas?
7. ¿Cuántas personas te dan cuenta del trabajo que realizan?
8. ¿Qué competencias personales crees tú son necesarias para el buen desempeño de tu puesto?
9. ¿Qué competencias técnicas crees tú son necesarias para tu desempeño efectivo?
10. ¿Tu trabajo se rige por otras condiciones laborales, como: viajes, horarios diferentes al establecido, horas extras?
11. ¿Cuando tienes dudas sobre cómo manejar una situación, a quién le pides recomendaciones?
12. ¿Cuándo no tienes tiempo para buscar referentes o leer manuales, quién suele darte respuestas precisas?
13. Si pretendieras optar a un ascenso, ¿Qué cargo identificarías como inmediatamente superior?

3.2.2 Descripción de Cargos: Perfil base

I. PERFIL DE SELECCIÓN

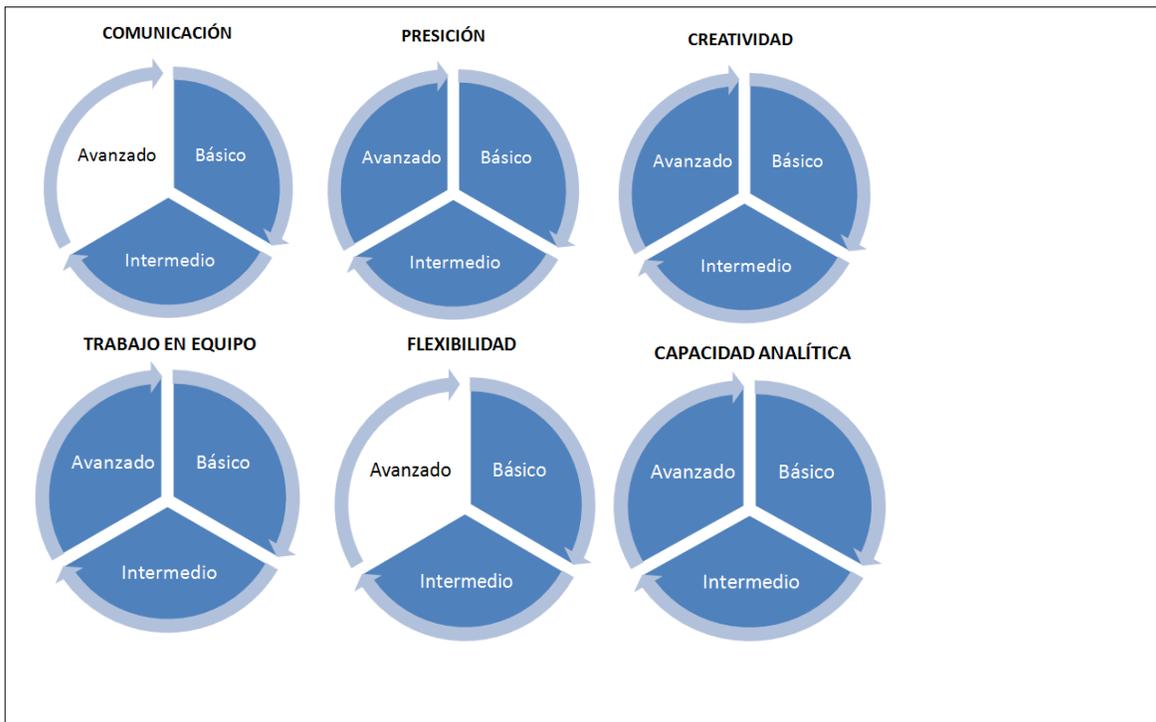
Fecha de aprobación:

Aprobado por:

TÍTULO DEL CARGO

REQUISITOS LEGALES (Según cada requerimiento)

ATRIBUTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO (Según cada requerimiento)



CONOCIMIENTOS TÉCNICOS: (Según cada requerimiento)

Quien asuma el cargo deberá tener conocimientos de:

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Según cada requerimiento)

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nivel Jerárquico

Área

Lugar de Desempeño

Centro de Enseñanza y Aprendizaje (CEA)

2. PROPOSICIÓN DEL CARGO

MISIÓN

Al/La (Título del cargo) le corresponde (según cada requerimiento).

FUNCIONES ESTRATÉGICAS

A quien asuma el cargo le corresponderá:

OTRAS FUNCIONES

A quien asuma el cargo además le corresponderá:

3. ORGANIZACIÓN Y ENTORNO DEL CARGO

CONTEXTO DEL CARGO

--

DIMENSIONES DEL CARGO

N° de personas que dependen del cargo	
Dotación total del CEA	
Presupuesto del Área	
Presupuesto total del CEA	

4.1.1 Ejemplo perfil de Cargo Específico CEA

Perfil Coordinador/a Área de Competencias Claves

I.PERFIL DE SELECCIÓN

Fecha de aprobación:

Aprobado por:

COORDINADOR/A ÁREA DE COMPETENCIAS CLAVES

REQUISITOS LEGALES

Estudios mínimos: Universitaria completa, con título o licenciatura

ATRIBUTOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO



CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Quién asuma el cargo deberá tener conocimientos de:

- (1) Modelo por Competencias, (2) Docencia, (3) Metodología de la investigación,
- (4) Microsoft Office nivel usuario, (5) Inglés medio, (6) Manejo de bases de datos, y (7) Conocimientos teóricos relacionados con Enseñanza Aprendizaje

II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nivel Jerárquico
Área
Lugar de Desempeño

Competencias Centrales
Centro de Enseñanza y Aprendizaje(CEA)

2. PROPOSICIÓN DEL CARGO

MISION

Al/A la Coordinador/a de Competencias Centrales del CEA le corresponde moderar entre docentes y alumnos, el desarrollo de competencias centrales dentro de la Facultad de Economía y Negocios. Cumple además con ser vínculo entre las distintas áreas que componen al Centro de Enseñanza.

FUNCIONES ESTRATÉGICAS

A quién asuma el cargo le corresponderá:

1. Asesorar al/a la Director/a del Centro de Enseñanza y Aprendizaje en materias de gestión de competencias, facilitando la toma de decisiones en la definición de las prioridades de las acciones docentes a ejecutar.
2. Liderar, dentro de los dominios de su competencia, el cumplimiento de objetivos establecidos de acuerdo al modelo de gestión y planificación estratégica que posee la organización.
3. Supervisar el trabajo de docentes y profesionales del área en la elaboración de actividades para el desarrollo de competencias centrales en la Facultad.
4. Supervisar la creación de evaluaciones de medición de competencias centrales.
5. Gestionar la coordinación y respuesta del Centro de Enseñanza y Aprendizaje a los requerimientos de Facultad de Economía y Negocios en la generación de competencias claves en función de la demanda del mercado.
6. Instalación de metodologías de competencias centrales en la Facultad.

OTRAS FUNCIONES

A quién asuma el cargo le corresponderá:

1. Supervisar artículos o publicaciones del organismo, presentados a terceros.
2. Motivar y guiar al equipo en cuanto a funciones estratégicas y esporádicas.
3. Seguimiento de las metodologías instaladas en la Facultad.

3. ORGANIZACIÓN Y ENTORNO DEL CARGO

CONTEXTO DEL CARGO

El Centro de Enseñanza y Aprendizaje (CEA) es una unidad dependiente de las Escuelas de Pregrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, que tiene por objetivo innovar sobre la enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior, por medio de diversas iniciativas y el acompañamiento directo a estudiantes y profesores; lo anterior, con la intención de potenciar una comunidad universitaria comprometida con los aprendizajes de los estudiantes, la excelencia, diversidad, equidad e inclusión durante el proceso formativo y la inserción laboral inicial.

DIMENSIONES DEL CARGO

N° de personas que dependen del cargo	4
Dotación total del CEA	
Presupuesto del Área	
Presupuesto total del CEA	

4.1.2 Diccionario de Competencias

- 1. Autonomía:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.
- 2. Búsqueda de información:** Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.
- 3. Comunicación efectiva:** Habilidad para darse a entender correctamente, ya sea formalmente (como por ejemplo mediante la escritura), mensajes verbales, no verbales o una combinación de las herramientas de comunicación. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.
- 4. Conocimientos técnicos:** Competencia atribuida al conocimiento teórico y práctico con respecto a la materia e la que se desenvolverá el trabajo a realizar.

5. **Eficiencia:** Capacidad de ejecutar correctamente las tareas, mediante el menor uso posible de recursos, ya sean tangibles (infraestructura, dinero, personal) como intangibles (tiempo, capacidad del personal).
6. **Empatía:** Habilidad para entender el pensar, hablar y sentir del otro, pudiendo ponerse en su lugar y así tener en consideración su punto de vista en la toma de decisiones prácticas.
7. **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.
8. **Innovación:** Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
9. **Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
10. **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar

competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores

11. Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. 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.

12. Orientación al resultado: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

13. Pensamiento analítico: Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones

14. Pro actividad: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por

medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas

- 15. Relación con el entorno:** Habilidad para establecer relaciones con redes diversas de entidades y personas, entendiendo su dinámica y la vital importancia que tiene en la ejecución y éxito de las tareas.
- 16. Relaciones públicas:** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.
- 17. Rigurosidad/Precisión:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio).
- 18. Tolerancia a la frustración:** Capacidad para afrontar los problemas y limitaciones rutinarias y extraordinarias que causan molestas o incomodidades, de manera normal, sin conllevar pérdidas en la sinergia grupal ni en la calidad del trabajo.
- 19. Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos

compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

20. Visión estratégica: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

REFERENCIAS

Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.

Alles, M. A. (2002). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.

Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.

Búrquez, S. (2004). La evaluación de desempeño de las personas en el trabajo. *Revista de la Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, Universidad de Chile*.

Centro de Enseñanza y Aprendizaje (2013). *¿Qué es el CEA?*, Recuperado de http://cea.fen.uchile.cl/que_es_el_cea.html

Centro de Enseñanza y Aprendizaje (2012). Resumen Evaluación CEA, p.1

Centro de Enseñanza y Aprendizaje (2013). Informe General sobre Evaluación de Desempeño CEA.

Greiner, L. E. (1972). Evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones. *Harvard Business Review*.

Harvard Business Press. (1998). The Firmwide 360° Performance Evaluation Process at Morgan Stanley, 9-498-053.

Harvard Business Press (2009). Medir el desempeño en la Empresa, *Harvard Business Review*, Capítulo 2, 1ª edición.

Hartley, J.R (1990). Ingeniería Concurrente: un método para acortar los plazos, mejorar la calidad y reducir los costes, *Productivity Press, Cambridge, Massachussets*.

Kausel, E & Barros, E. (2006). Evaluaciones en 360º: ¿La Panacea para Evaluar y Mejorar el Desempeño Individual? *Revista de Economía y Administración, Universidad de Chile, 151*, 22–28.

Manual INICIA, (2006). Cómo manejar el crecimiento de la empresa, Capítulo VI, pág. 184

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional [archivo de computador]*. Pearson Education.

Stevens, M. J., y Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management. *Journal of management, 20(2)*, 503-530.

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly, 229-240*.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics, 12(1)*, 13-28.

Wikipedia, (2013). Definición y variantes de “Organigrama”. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>