



# INDICE

## A. PROYECTO BSC

### 1. NIVEL CORPORATIVO CCHC

- MAPA ESTRATEGICO CCHC
- BSC CCHC
- MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CCHC

### 2. NIVEL SECRETARIA GENERAL

- BSC SECRETARIA GENERAL
- MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN SECRETARIA GENERAL

### 3. NIVEL GERENCIA GREMIAL

- BSC GERENCIA GREMIAL
- MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN GERENCIA GREMIAL
- DESPLIEGUE DE LA GERENCIA GREMIAL

### 4. NIVEL GERENCIA ESTUDIOS

- BSC GERENCIA ESTUDIOS
- MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN GERENCIA ESTUDIOS
- DESPLIEGUE DE LA GERENCIA ESTUDIOS



#### **5. NIVEL GERENCIA SERVICIOS**

- **BSC GERENCIA SERVICIOS**
- **MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN GERENCIA SERVICIOS**
- **DESPLIEGUE DE LA GERENCIA SERVICIOS**

#### **6. NIVEL GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- **BSC GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**
- **MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN GAF**
- **DESPLIEGUE GAF**

#### **7. NIVEL SUBGERENCIA DE ASUNTOS PUBLICOS**

- **BSC RRPP**

### **B. PROYECTO COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA GENERAL**

**8. COMPETENCIAS SECRETARIA GENERAL**

**9. COMPETENCIAS SECRETARIO GENERAL**

**10. ANEXO A: COMPETENCIAS POR FAMILIAS DE CARGO**

**11. ANEXO B: INSTRUCTIVO DE EVALUACION**

**12. ANEXO C: INSTRUMENTO DE EVALUACION**

### **C. PROYECTO SISTEMA DE INCENTIVOS**

**13. SISTEMA DE INCENTIVOS**

# MAPA ESTRATEGICO CCHC 2008

## OBJETIVO LARGO PLAZO

Promover la racionalización, protección, perfeccionamiento, desarrollo y fomento de la construcción, de sus actividades conexas y de sus insumos  
 Propender a la generalización y promoción del sistema de empresa privada en la producción de bienes y servicios de carácter económico y social

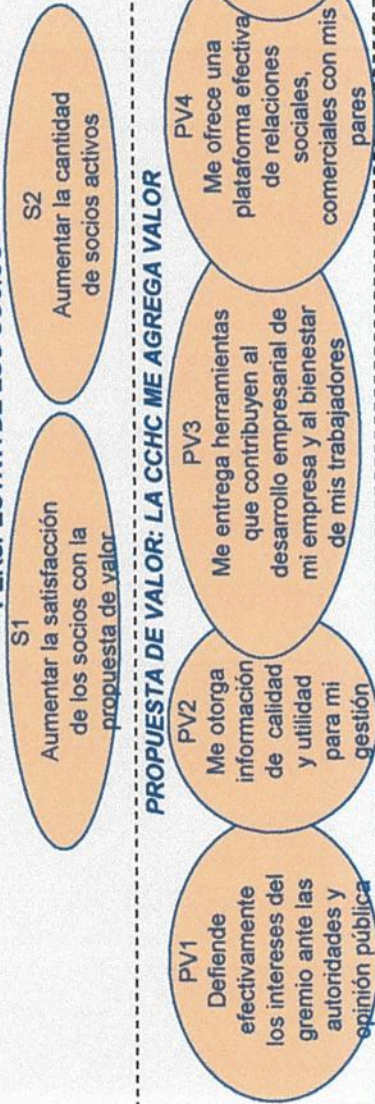
## MISION

Contribuir al bienestar de las personas mediante el desarrollo y perfeccionamiento constante del sector construcción y del país.  
 Promoveremos el uso eficiente de los recursos en los aspectos gremiales, sociales y económicos, dentro de un estricto marco ético.

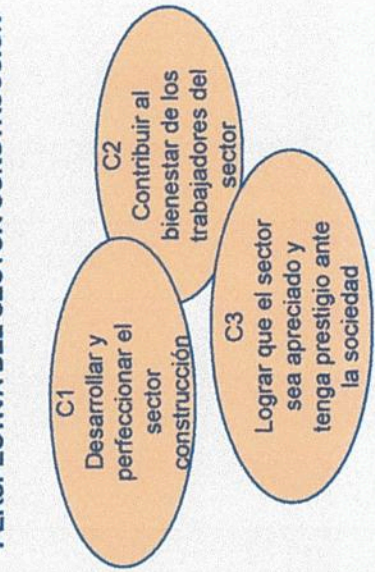
## ESPIRITU CAMARA

- La participación y contribución de sus socios.
- Su espíritu de iniciativa y profesionalismo.
- La independencia económica
- Su sello de amplia apertura, y de respeto
- Un estilo de cooperación.
- Su preocupación por el progreso del país.

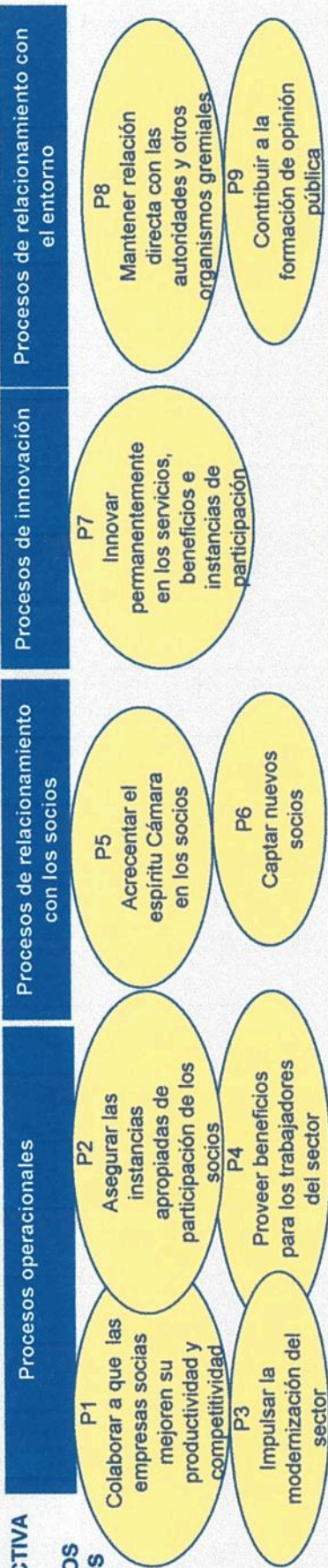
## PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS



## PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN



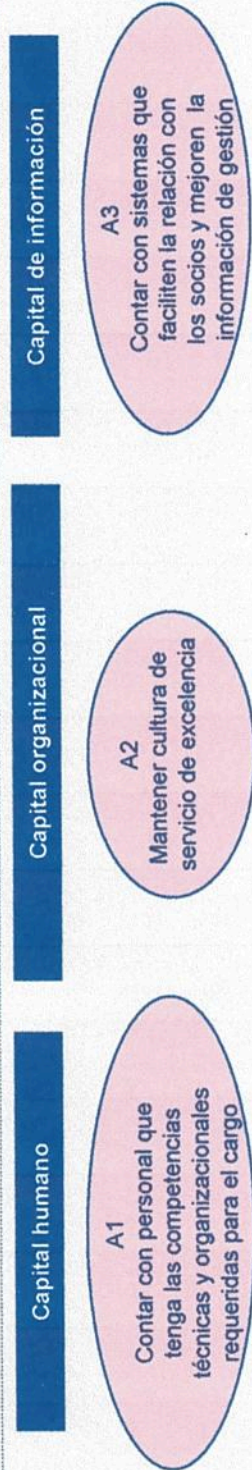
## PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS



## PERSPECTIVA FINANCIERA

F1 Hacer un uso eficiente de los aportes que se reciben

## PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



BSC CCHC NIVEL CORPORATIVO

BSC CORPORATIVO CCHC			
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS			
	OBJETIVO	MEDICIONES	METAS
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor	Indice de satisfacción general con la propuesta de valor	
S2	Aumentar la cantidad de socios activos	Tasa de variación en el N° de socios que participan / N° socios totales Tasa de variación en el N° de socios activos	
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION			
	OBJETIVO	MEDICIONES	METAS
C1	Desarrollar y perfeccionar el sector construcción	Percepción en el nivel de desarrollo y perfeccionamiento del sector % variación en el PIB % variación en la inversión en la construcción % variación IMACON	
C2	Contribuir al bienestar de los trabajadores del sector	Indice de satisfacción con el nivel de bienestar de los trabajadores del sector Tasa de variación remuneraciones reales en la construcción	
C3	Lograr que el sector sea apreciado y tenga prestigio ante la sociedad	Ranking de asociaciones gremiales Grado de credibilidad de la CCHC	
PERSPECTIVA PROCESOS			
	OBJETIVO	MEDICIONES	METAS
P1	Colaborar a que las empresas socias mejoren su productividad y competitividad	Percepción en el grado de mejoramiento en la productividad y competitividad	
P2	Asegurar las instancias apropiadas de participación de los socios	N° de participantes por tipo de instancias	
P3	Impulsar la modernización del sector	N° de empresas socias con certificación de calidad, seguridad y medio ambiente N° de empresas socias con BSC y ERP	
P4	Proveer beneficios para los trabajadores del sector	N° de beneficios que se otorgan N° de trabajadores que hacen uso de los beneficios	
P5	Acrecentar el espíritu Cámara en los socios	Indice general espíritu Cámara	
P6	Captar nuevos socios	Tasa de variación en el N° de socios Tasa de variación en el N° de socios de asociaciones	
P7	Innovar permanentemente en los servicios, beneficios e instancias de participación	N° de iniciativas nuevas o de mejoramiento	
P8	Mantener relación directa con las autoridades y otros organismos gremiales	N° de iniciativas desarrolladas con otros organismos gremiales N° de reuniones de trabajo con autoridades de gobierno o poderse del Estado	
P9	Contribuir a la formación de opinión pública	N° de apariciones en los medios que contribuyan positivamente a la formación de opinión pública	
PERSPECTIVA FINANCIERA			
	OBJETIVO	MEDICIONES	METAS
F1	Hacer un uso eficiente de los aportes que se reciban	Recaudación mensual % cumplimiento presupuestario Saldo de caja proyectado v/s real	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
	OBJETIVO	MEDICIONES	METAS
A1	Contar con personal que tenga las competencias técnicas y organizacionales requeridas para el cargo	Brecha de competencias	
A2	Mantener cultura de servicio de excelencia	Brecha de cultura	
A3	Contar con sistemas que faciliten la relación con los socios y mejoren la información de gestión	Brecha de TI	

MATRIZ DE CONTRIBUCION CCHC

BSC CORPORATIVO CCHC				MATRIZ DE CONTRIBUCION		
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				MESA	RED SOCIAL	SEC. GRAL
OBJETIVO	MEDICIONES	METAS				
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor	Indice de satisfacción general con la propuesta de valor		X	X	X
S2	Aumentar la cantidad de socios activos	Tasa de variación en el N° de socios que participan / N° socios totales  Tasa de variación en el N° de socios activos		X		X
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				MESA	RED SOCIAL	SEC. GRAL
OBJETIVO	MEDICIONES	METAS				
C1	Desarrollar y perfeccionar el sector construcción	Percepción en el nivel de desarrollo y perfeccionamiento del sector  % variación en el PIB  % variación en la inversión en la construcción  % variación IMACON		X		
C2	Contribuir al bienestar de los trabajadores del sector	Indice de satisfacción con el nivel de bienestar de los trabajadores del sector  Tasa de variación remuneraciones reales en la construcción		X	X	
C3	Lograr que el sector sea apreciado y tenga prestigio ante la sociedad	Ranking de asociaciones gremiales  Grado de credibilidad de la CCHC		X	X	X
PERSPECTIVA PROCESOS				MESA	RED SOCIAL	SEC. GRAL
OBJETIVO	MEDICIONES	METAS				
P1	Colaborar a que las empresas socias mejoren su productividad y competitividad	Percepción en el grado de mejoramiento en la productividad y competitividad		X		X
P2	Asegurar las instancias apropiadas de participación de los socios	N° de participantes por tipo de instancias		X		X
P3	Impulsar la modernización del sector	N° de empresas socias con certificación de calidad, seguridad y medio ambiente  N° de empresas socias con BSC y ERP		X		X
P4	Proveer beneficios para los trabajadores del sector	N° de beneficios que se otorgan  N° de trabajadores que hacen uso de los beneficios		X	X	
P5	Acrecentar el espíritu Cámara en los socios	Indice general espíritu Cámara		X		X
P6	Captar nuevos socios	Tasa de variación en el N° de socios  Tasa de variación en el N° de socios de asociaciones				X
P7	Innovar permanentemente en los servicios, beneficios e instancias de participación	N° de iniciativas nuevas o de mejoramiento		X	X	X
P8	Mantener relación directa con las autoridades y otros organismos gremiales	N° de iniciativas desarrolladas con otros organismos gremiales  N° de reuniones de trabajo con autoridades de gobierno o poderse del Estado		X		
P9	Contribuir a la formación de opinión pública	N° de apariciones en los medios que contribuyan positivamente a la formación de opinión pública		X		X
PERSPECTIVA FINANCIERA				MESA	RED SOCIAL	SEC. GRAL
OBJETIVO	MEDICIONES	METAS				
F1	Hacer un uso eficiente de los aportes que se reciben	Recaudación mensual  % cumplimiento presupuestario  Saldo de caja proyectado v/s real				X
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				MESA	RED SOCIAL	SEC. GRAL
OBJETIVO	MEDICIONES	METAS				
A1	Contar con personal que tenga las competencias técnicas y organizacionales requeridas para el	Brecha de competencias				X
A2	Mantener cultura de servicio de excelencia	Brecha de cultura				X
A3	Contar con sistemas que faciliten la relación con los socios y mejoren la información de gestión	Brecha de TI				X

BSC SECRETARIA GENERAL

BSC SECRETARIA GENERAL					FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI	
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCION	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor "La Cámara me agrega valor". PV1: Defiende efectivamente los intereses del gremio ante las autoridades y opinión pública. PV2: Me otorga información de calidad y utilidad para mi gestión PV3: Me entrega herramientas que contribuyen al desarrollo empresarial de mi empresa y al bienestar de mis trabajadores. PV4: Me ofrece una plataforma efectiva de relaciones sociales, comerciales con mis pares y PV5: Me prestigia y diferencia	Indice de satisfacción específico con la propuesta de valor ( nota con escala de 1 a 7)	6	Definir bases para licitar la nueva encuesta de satisfacción a los socios con la propuesta de valor. Resultados deben estar en Junio 07.		Encuesta socios
S2	Aumentar la cantidad y participación de los socios	Tasa de variación anual en el N° de personas que participan en Comités (Santiago y Regiones)/ N° socios totales	3%	Definir cómo contabilizar el número de socios	Base 2005 del n° socios que asistieron a los distintos eventos gramiales de los comités durante el año: Inmobiliario 1483, Vivienda 489, Concesiones 93, Contratistas, 561, OOPP 348, Industriales 334, Proveedores 202 y Especialidades 284	Cristóbal Prado
		Tasa de variación anual en el % de socios que participan por periodo en asambleas / total socios	5% con un piso de 15% del total de socios		Total de personas que participaron 306 ( 125 Santiago y 181 Regiones). Total socios Cámara son 2020. Participaron un 15,15% en la asamblea.	Irma Contreras
		Tasa de variación en el % de consejeros que participan por periodo en consejo/ total consejero	2% sobre un piso igual al total de consejeros electivos		El piso equivale a los 152 consejeros electivos	Irma Contreras
		Tasa de variación anual en el No de socios activos ( stock-los que se retiran más lo que entran)	1%		2005: 2020 socios. 2004: 2018 socios	Diego Fernández, Santiago. Cristóbal Prado, Regiones.
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION					FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI	
C1	OBJETIVO DE CONTRIBUCION	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI
C2						
C3	Mejorar la imagen ante la opinión pública	Grado de credibilidad de la CCHC  Ranking de asociaciones gremiales	<b>Durante el 2006 se establecerá N° base</b>  Entre las tres primeras	Auditoría de imagen entre los principales stakeholders (ejecución: 7 semanas; costo:UF 250)	Se establecerá durante el 2006  Fuente Encuesta Collect -El Mercurio	Claudio Vera  Claudio Vera

BSC SECRETARIA GENERAL

PERSPECTIVA PROCESOS OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACIÓN PARA EL CALCULO DEL KPI
P1 Colaborar con el mejoramiento de la gestión de las empresas socias en cada segmento	<p>Percepción en el apoyo que la CCHC ha realizado para el mejoramiento en la productividad y competitividad de los socios</p> <p>Tasa de variación en la asistencia de socios a actividades de desarrollo empresarial</p>	<p>En la próxima encuesta de socios se levantará la información</p> <p>5% en asistentes y 20% en empresas</p>	<p>Evaluar percepción en el grado de mejoramiento en la productividad y competitividad de los socios</p> <p>Considerar para la nueva encuesta de socios que constituirá el número base</p> <p>Segmentar a los socios para reconocer la diversidad de sus características e intereses</p>	<p>Se establecerá en la próxima encuesta de socios</p> <p>Desarrollo Empresarial: 3508 asistentes año</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Conferencias Tecnológicas: 1163 asistentes</li> <li>· Charlas Técnicas: 678 asistentes</li> <li>· Charlas Informáticas: 379 asistentes</li> <li>· Diálogos de Primera Hora: 296 asistentes</li> <li>· Cursos para Profesionales: 114 asistentes</li> <li>· Diplomado: 12 asistentes</li> <li>· Seminarios en Semana de la Construcción: 380 asistentes</li> <li>· Seminarios de Productividad : 116 asistentes</li> <li>· Jornada de Prevención: 170 asistentes</li> </ul>	<p>Encuesta socios</p> <p>Diego Fernández</p>
P2 Asegurar que las instancias de relacionamiento sean de excelencia	<p>Indice de satisfacción de los socios con las actividades de Desarrollo Empresarial</p> <p>Crecimiento socios Asistentes a PDE</p> <p>Nº total de empresas aportantes (mandantes) al PDE</p> <p>Crecimiento en el nº total de participantes en el PDE</p>	<p>80% con nota &gt;= a 5,5</p> <p>100%</p> <p>24</p> <p>15%</p>	<p>Encuesta de satisfacción con cada actividad</p> <p>Encuesta de satisfacción con cada actividad</p> <p>Comunicar ordenada y sistemáticamente, todos los servicios disponibles y espacios donde pueden representar sus inquietudes</p>	<p>Conferencias Tecnológicas, contenidos 6.0, organización 6.3, Charlas Técnicas, contenidos 5.8, Organización 6.2.</p> <p>Asistentes 242, Empresas mandantes 12 y socios participantes 12</p>	<p>Diego Fernández</p> <p>Diego Fernández</p> <p>Diego Fernández, Cristóbal Prado</p>

BSC SECRETARIA GENERAL

P3	Impulsar la aplicación de sistemas que propendan la modernización del sector	Crecimiento en el nº de socios que participan en los programas que promueven la modernización del sector	5%	Programas que promueven modernización del sector: <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad On line: 23 empresas</li> <li>Grupos de Calidad: 6 empresas</li> <li>Aplicaciones computacionales Callibre: 11 empresas</li> <li>Seminario Construcción Sustentable: 100 asistentes y XX empresas</li> <li>Last Planner y temas derivados: 7 empresas</li> </ul>	Diego Fernández
P4		Nº de misiones que se organizan	9		
		Nº de participantes en las misiones	100		
P5	Acrecentar el espíritu Cámara en los socios	Crecimiento en el número de horas promedio que le dedican los socios a la CCHC Evaluación de "Es un orgullo pertenecer a la CCHC" (nota de una escala de 1 a 7)	2%	Iniciativas comunicacionales	Cristóbal Prado y Carolina Arrau
P6	Capitar nuevos socios	Tasa de variación en el Nº de socios que ingresan a la CCHC	70% con nota: 6.0 o más escala de 1 a 7	Desarrollar proyectos para incorporar socios asociaciones	Encuesta. Cristóbal Prado Cifra entregada por el SIO.
P7	Estructurar nuevos servicios e instancias de relacionamiento de valor según segmentos	Nº de nuevos beneficios para los socios	2	Proyectos, Mutualidades y Seguros	Diego Fernández.
		Nº de socios que utilizaron los nuevos beneficios/ total de socios	10%	Realizar un proyecto de segmentación	La base de socios a considerar es 2020
		Nº de nuevas instancias de relación con los socios	2	Grupo Alerce	Diego Fernández
		Nº de participantes en nuevos instancias de relación / total de socios	20%		Se tiene claro que en las instancias de relacionamiento, el cálculo es sobre el total de socios factibles para cada instancia
P8					
P9	Generar información técnica, legal y económica de calidad y utilidad	Evaluación de ciertos informes y estudios como Match, En Concreto, Gramar (nota en escala de 1 a 7)	6		El Match debe ser evaluado por los socios y líderes de opinión Encuesta. Felipe Morandé



BSC SECRETARIA GENERAL

PERSPECTIVA FINANCIERA		PERSPECTIVA OPERATIVA		PERSPECTIVA DE PROCESOS		PERSPECTIVA DE PERSONAS	
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI		
F1 Hacer un uso eficiente de los aportes que se reciben	% incobrables al día de las elecciones	12%	Sistema de cobro con unidades prestadoras de servicio	En abril del 06 la incobrabilidad era de 15%	Gonzalo Arrau		
	% cumplimiento presupuestario	100%	Asignación de gastos de empresas por centro de responsabilidad	Pro aprobado por el Directorio es de 325.024 UF para la CCHC y presupuesto para Gremial 241.925UF	Gonzalo Arrau		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		PERSPECTIVA DE PROCESOS		PERSPECTIVA DE PERSONAS			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI		
A1 Desarrollar al personal en las competencias técnicas y organizacionales requeridas para el cargo	Brecha de competencias	Cerrar la brecha en 2 años	Plan de acortamiento de la brecha. Realizar evaluación al 30 de Julio.	A Julio se establecerá el número base	Gonzalo Arrau		
A2 Desarrollar cultura de servicio de excelencia	Brecha de cultura	Cerrar la brecha en 2 años	Plan de desarrollo de la cultura Medir a través de una Evaluación de Desempeño	A Julio se establecerá el número base	Gonzalo Arrau		
A3 Desarrollar sistemas que faciliten la relación con los socios y mejoren la información de gestión	Cumplimiento Plan de TI	100%	Plan de desarrollo de TI	Se consideran las siguientes aplicaciones: Sistema de gestión Socios y Gremial (CRM, Work Flow, Portal Socios), Telefonía IP.	Gonzalo Arrau		

MATRIZ DE CONTRIBUCION SECRETARIA GENERAL

E.S.C. SECRETARIA GENERAL				MATRIZ DE CONTRIBUCION				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS		PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION		FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI		FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI		
OBJETIVO DE CONTRIBUCION	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	ESTUDIOS	SERV.	RPPP	
A.Y.F								
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor "La Cámara me agrega valor" PY1: Defienda efectivamente los intereses del gremio ante las autoridades y opinión pública. PY2: Me otorga información de calidad y utilidad para mi gestión PY3: Me entrega herramientas que contribuyen al desarrollo empresarial de mi empresa y al bienestar de mis trabajadores. PY4: Me otorga herramientas para mejorar mi calidad social con mis pares. PY5: Me otorga prestigio y diferencia	Indice de satisfacción específico con la propuesta de valor (nota con escala de 1 a 7)	6	Definir bases para labrar la nueva encuesta de satisfacción a los socios con la propuesta de valor. Resultados deben estar en Junio 07.	Encuesta socios	L	X	X
S2	Aumentar la cantidad y participación de los socios	Tasa de variación anual en el N° de personas que participan en Comités (Santiago y Regiones)/ N° socios totales  Tasa de variación anual en el % de socios que participan por periodo en asambleas / total socios  Tasa de variación en el % de consejeros que participan por periodo en consejo/ total consejero  Tasa de variación anual en el No de socios activos (stock-los que se retiran más lo que entran)	3%  5% con un piso de 15% del total de socios  2% sobre un piso igual al total de consejeros electivos  1%	Definir cómo contabilizar el número de socios  Total de personas que participaron 306 (125 Santiago y 181 Regiones). Total socios Cámara son 2020. Participaron un 15,15% en la asamblea. El piso equivale a los 152 consejeros electivos  2005: 2020 socios 2004: 2018 socios  Diego Fernández, Santiago. Cristóbal Prado, Regiones.	Cristóbal Prado  Irma Contreras  Irma Contreras	L		
C1								
C2								
C3	Mejorar la imagen ante la opinión pública	Grado de credibilidad de la CCHC  Ranking de asociaciones gremiales	Durante el 2006 se establecieron 17 bases  Entre las tres primeras	Auditoría de imagen entre los principales stakeholders (ejecución: 7 semanas, costo: UF 250)  Se establecerá durante el 2006  Fuente Encuesta Collect-El Mercurio	Claudio Vera  Claudio Vera			X

MATRIZ DE CONTRIBUCION SECRETARIA GENERAL

PERSPECTIVA PROCESOS	OBJETIVO DE CONTRIBUCION	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI	GREMIAL	ESTUDIOS	SERV.	RPPP	A Y F
P1	Colaborar con el mejoramiento de la gestión de las empresas socias en cada segmento	Percepción en el apoyo que la CCHC ha realizado para el mejoramiento en la productividad y competitividad de los socios  Tasa de veición en la asistencia de socios a actividades de desarrollo empresarial	En la próxima encuesta de socio se levantará la información  5% en asistentes y 20% en empresas	Evaluar percepción en el grado de mejoramiento en la productividad y competitividad de los socios  Considerar para la nueva encuesta de socios que constituirá el número base  Segmentar a los socios para reconocer la diversidad de sus características e intereses	Se establecerá en la próxima encuesta de socios  Desarrollo Empresarial: 3508 asistentes año  <ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencias Tecnológicas: 1103 asistentes</li> <li>Charlas Técnicas: 978 asistentes</li> <li>Charlas Informáticas: 379 asistentes</li> <li>Diálogo de Primera Hora: 206 asistentes</li> <li>Cursos para Profesionales: 11.4 asistentes</li> <li>Diplomado: 12 asistentes</li> <li>Seminarios en Semana de la Construcción: 580 asistentes</li> <li>Seminarios de Productividad: 116 asistentes</li> <li>Jornada de Prevención: 170 asistentes</li> </ul>	Diego Fernández	X		L		
		Indice de satisfacción de los socios con las actividades de Desarrollo Empresarial  Crecimiento socios Asistentes a PDE  N° total de empresas aportantes (mandantes) al PDE  Crecimiento en el n° total de participantes en el PDE	80% con nota >= a 5,5  100%  24  15%	Encuesta de satisfacción con cada actividad  Encuesta de satisfacción con cada actividad	Conferencias Tecnológicas, contenidos 8. Programa de Organización, Planificación, Control y Evaluación, S.A. Organización 6.2. Asistentes 242, Empresas mandantes 12 y socios participantes 12	Diego Fernández					
P2	Asegurar que las instancias de relacionamiento sean de excelencia	Indice de satisfacción con contenidos y org. y logística para los siguientes eventos: Comités, Encuentros, Asambleas, Jornadas Zonales, Consejo, Semana de la Construcción	80% con nota >= a 6	Comunicar ordenada y sistemáticamente, todos los servicios disponibles y espacios donde pueden representar sus inquietudes		Diego Fernández, Cristóbal Prado	L	X	X	X	X
P3	Impulsar la aplicación de sistemas que propendan la modernización del sector	Crecimiento en el n° de socios que participan en los programas que promueven la modernización del sector  N° de misiones que se organizan  N° de participantes en las misiones	5%  9  100	Programas que promueven modernización del sector:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad On line: 23 empresas</li> <li>Grupos de Calidad: 6 empresas</li> <li>Aplicaciones computacionales Calibre: 11 empresas</li> <li>Seminario Construcción Sustentable: 100 asistentes y XX empresas</li> <li>Last Planner y temas derivados: 7 empresas</li> </ul>		Diego Fernández			L		
P4											

MATRIZ DE CONTRIBUCION SECRETARIA GENERAL

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVO DE CONTRIBUCION	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI	ESTUDIOS		SERV.	RRPP	A Y F
							GREMIAL	ESTUDIOS			
P5	Acercar el espíritu Clamara en los socios	Crecimiento en el número de horas promedio que le dedican los socios a la CCHC	70% con nota 6,0 o más	Iniciativas comunicacionales	Definir número base para 2005	Cristóbal Prado y Carolina Arrau	L				X
P6	Capitar nuevos socios	Tasa de verificación en el N° de socios que ingresan a la CCHC	2%	Desarrollar proyectos para incorporar socios asociaciones	Esta debería ser una pregunta en la futura encuesta de socios	Encuesta, Cristóbal Prado			L		
P7	Estructurar nuevos servicios e instancias de relacionamiento de valor según segmentos	N° de nuevos beneficios para los socios	2	Proyectos, Mutualidades y Seguros		Cifra entregada por el SIO.	X		L		
		N° de socios que utilizaron los nuevos beneficios/ total de socios	10%	Realizar un proyecto de segmentación	La base de socios a considerar es 2020	Diego Fernández.					
		N° de nuevas instancias de relación con los socios	2	Grupo Alerce		Diego Fernández					
		N° de participantes en nuevos instancias de relación / total de socios	20%		Se tiene claro que en las instancias de relacionamiento, el cálculo es sobre el total de socios factibles para cada instancia	Diego Fernández					
P8											
P9	Generar información técnica, legal y económica de calidad y utilidad	Evaluación de ciertos informes y estudios como Match, En Concreto, Gamar (nota en escala de 1 a 7)	6		El Match debe ser evaluado por los socios y líderes de opinión	Encuesta, Felipe Morandé		L	X		
PERSPECTIVA FINANCIERA											
OBJETIVO DE CONTRIBUCION											
F1	Hacer un uso eficiente de los deportes que se reciben	% Incorrables al día de las elecciones	12%	Sistema de cobro con unidades prestadoras de servicio	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI	X	X	X	X	L
		% cumplimiento presupuestario	100%	Asignación de gastos de empresas por centro de responsabilidad	En abril del 06 la incobrabilidad era de 15%	Gonzalo Arrau					
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO											
OBJETIVO DE CONTRIBUCION											
A1	Desarrollar al personal en las competencias técnicas y organizacionales requeridas para el cargo	Brecha de competencias	Cerrar la brecha en 2 años	Plan de accionamiento de la brecha. Realizar evaluación al 30 de julio.	CIFRA BASE 2005	FUENTE DE LA INFORMACION PARA EL CALCULO DEL KPI	X	X	X	X	L
A2	Desarrollar cultura de servicio de excelencia	Brecha de cultura	Cerrar la brecha en 2 años	Plan de desarrollo de la cultura	A julio se establecerá el número base	Gonzalo Arrau	X	X	X	X	L
A3	Desarrollar sistemas que faciliten la relación con los socios y mejoren la información de gestión	Cumplimiento Plan de TI	100%	Medir a través de una Evaluación de Desempeño Plan de desarrollo de TI	A julio se establecerá el número base	Gonzalo Arrau	X	X	X	X	L
				Se consideren las siguientes aplicaciones: Sistema de gestión Socios y Gremial (CRM, Work Flow, Portal Socios), Telefonía IP.		Gonzalo Arrau	X	X	X	X	L

BSC GERENCIA GREMIAL

BSC GERENCIA GREMIAL (CRISTOBAL PRADO)			
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1 Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor específicamente en los atributos PV1: Defiende efectivamente los intereses del gremio ante las autoridades y opinión pública, PV4: Me ofrece una plataforma efectiva de relaciones sociales, comerciales con mis pares y PV5: Me prestigia y diferencia	Indice de satisfacción específico con los atributos PV1 y PV4 de la propuesta de valor (nota con escala de 1 a 7)	6	
S2 Aumentar la participación y la cantidad de los socios en las actividades gremiales: comités, asamblea y consejo	Tasa de variación en el % de socios que participan por período en comités  Tasa de variación en el % de socios que participan por período en asambleas  Tasa de variación en el % de socios que participan por período en consejos	3%  5% con un piso de 15% del total de socios  2% con un piso igual al n° de consejeros electivos	IS1 Revisar la realidad de cada comité y en conjunto con cada mesa fijar las metas y tasa de variación, tanto para ampliadas como para los grupos de trabajo debido a lo dispar de la realidad de cada comité  IS2 Lograr una adecuada inducción a los socios, sobretudo en cuanto a presentarles la Cámara y los comité para sean activos y comprometidos. Para socios nuevos y socios sin comités
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1			
C2			
C3			
PERSPECTIVA PROCESOS			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1 Dar respuesta con agilidad a las inquietudes y consultas de los socios	N° Inquietudes y consultas tramitadas con agilidad /total de consultas e inquietudes recibidas  Indice de satisfacción entre los socios que emitieron una consulta o inquietud (nota con escala de 1 a 7)	100%  6	IP2 Implementar un sistema de seguimiento caso a caso de Inquietudes gremiales más encuesta después de cada respuesta
P2 Asegurar que las instancias gremiales: comités, consejos, jornadas zonales y asambleas sean de excelencia	Indice de satisfacción con las instancias gremiales	80% >=8	
P3			
P4			
P5 Acrecentar el espíritu Cámara en los socios en los comités	Evaluación de " Es un orgullo pertenecer a la CCHC"  Crecimiento en el n° de horas promedio que le dedican los socios a la CCHC	Nota:6  2%	IP4 Desarrollar un instrumento de medición del espíritu Cámara-Gestra
P6			
P7 Estructurar nuevas instancias gremiales de relacionamiento de valor según segmentos o mejora en las actuales instancias	N° de nuevas instancias gremiales de relación con los socios de acuerdo a las necesidades de los socios  N° de participantes en las nuevas instancias de relacionamiento gremial / total socios  N° de iniciativas de mejoramiento a las actuales instancias de relacionamiento en cada comité	1  20%  1	Proyectos de nuevas instancias gremiales: 1° Premio Prevención de Riesgo Comité Inmobiliario; 2° Instancia de Coordinación Técnica General (Comité Inmobiliario) 3° Comité Público Privado de Innovación tecnológica (OOPP)  4° Plan de Trabajo en 1 Comité Gremial (Cualquier comité, pero se está trabajando para que sea un comité de suministro)
P8			
P9			
PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1 Hacer un uso eficiente del presupuesto de la gerencia	% cumplimiento presupuestario	100%	IF1 Generar un sistema de control presupuestario que involucre a toda la gerencia gremial en el cumplimiento del presupuesto
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1 Desarrollar al personal de la gerencia en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en el cargo	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias de la gerencia	Cerrar brecha en dos años	IA1 Analizar a cada uno de los miembros de la gerencia tanto profesional como administrativo para proponer un plan de capacitación
A2 Desarrollar en la gerencia cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura de servicio de la gerencia	Cerrar brecha en dos años	IA2 Crear un socio incógnito que realice simulaciones de atención o solicitud de inquietud, para analizar si existe una cultura de buena atención al socio, generando un premio a los mejores y llamadas de atención a quien no cumpla
A3 Implementar el sistema work flow para el segmento gremial	Grado de cumplimiento	100%	

MATRIZ DE CONTRIBUCION GERENCIA GREMIAL

PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS			BSC GCIA GREMIAL (CRISTOBAL PRADO)			MATRIZ DE CONTRIBUCION		
OBJETIVO DE CONTRIBUCION	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	COORD. DELEG. REG.	COORD. COMITE	SECRET. DELEG.		
S1 Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor específicamente en los atributos PV1; Defiende efectivamente los intereses del gremio ante las autoridades y opinión pública, PV4; Me ofrece una plataforma efectiva de relaciones sociales, comerciales con mis pares y PV5; Me prestigia y diferencia	Indice de satisfacción específico con los atributos PV1 y PV4 de la propuesta de valor (nota con escala de 1 a 7)	6		X	X	X		
S2 Aumentar la participación y la cantidad de los socios en las actividades gremiales: comités, asambleas y consejo	Tasa de variación en el % de socios que participan por periodo en comités  Tasa de variación en el % de socios que participan por periodo en asambleas  Tasa de variación en el % de socios que participan por periodo en consejos	3%  5% con un piso de 15% del total de socios  2% con un piso igual al n° de consejeros electivos	IS1 Revisar la realidad de cada comité y en conjunto con cada mesa fijar las metas y tasa de variación, tanto para ampliarlas como para los grupos de trabajo debido a lo dispar de la realidad de cada comité  IS2 Lograr una adecuada inducción a los socios, sobretodo en cuanto a presentarse la Cámara y los comités para sean activos y comprometidos. Para socios nuevos y socios sin comités	X	X			
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION			INICIATIVAS DEL PLAN			COORD. DELEG. REG.		
C1								
C2								
C3								
PERSPECTIVA PROCESOS			INICIATIVAS DEL PLAN			COORD. DELEG. REG.		
P1 Dar respuesta con agilidad a las inquietudes y consultas de los socios	N° inquietudes y consultas tramitadas con agilidad total de consultas e inquietudes recibidas  Indice de satisfacción entre los socios que emiten una consulta o inquietud (nota con escala de 1 a 7)	100%  6		X	X	X		
P2 Asegurar que las instancias gremiales: comités, consejos, jornadas zonales y asambleas sean de excelencia	Indice de satisfacción con las instancias gremiales	80% >=6		X	X			
P3								
P4								
P5 Acreditación del espíritu Cámara en los socios en los comités	Evaluación de " Es un orgullo pertenecer a la CCHC"  Crecimiento en el n° de horas promedio que le dedican los socios a la CCHC	Nota:5  2%	IP4 Desarrollar un instrumento de medición del espíritu Cámara-Geetra					
P6								

MATRIZ DE CONTRIBUCION GERENCIA GREMIAL

P7	Estructurar nuevas instancias gremiales de relacionamiento de valor según segmentos o mejora en las actuales instancias	N° de nuevas instancias gremiales de relación con los socios de acuerdo a las necesidades de los socios	1	Proyectos de nuevas instancias gremiales: 1° Premio Prevención de Riesgo Comité Inmobiliario; 2° Instancia de Coordinación Técnica General (Comité Inmobiliario) 3° Comité Público Privado de Innovación Tecnológica (COOPP)	X	X	X
P8		N° de participantes en las nuevas instancias de relacionamiento gremial / total socio	20%	4° Plan de Trabajo en 1 Comité Gremial (Cualquier comité, pero se está trabajando para que sea un comité de suministro)			
P9		N° de iniciativas de mejoramiento a las actuales instancias de relacionamiento en cada comité	1				
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b>							
F1	Hacer un uso eficiente del presupuesto de la gerencia	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	COORD. DELEG. REG.	COORD. COMITE	SECRET. DELEG.
	% cumplimiento presupuesto		100%	IF1 Generar un sistema de control presupuestario que involucre a toda la gerencia gremial en el cumplimiento del presupuesto	X	X	X
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>							
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b>							
A1	Desarrollar al personal de la gerencia en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en el cargo	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	COORD. DELEG. REG.	COORD. COMITE	SECRET. DELEG.
	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias de la gerencia		Cerrar brecha en dos años	IA1 Analizar a cada uno de los miembros de la gerencia tanto profesional como administrativo para proponer un plan de capacitación	X	X	X
A2	Desarrollar en la gerencia cultura de servicio de excelencia	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN			
	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura de servicio de la gerencia		Cerrar brecha en dos años	IA2 Crear un socio incógnito que realice simulaciones de atención o solicitud de inquietud, para analizar si existe una cultura de buena atención al socio, generando un premio a los mejores y llamadas de atención a quien no cumpla	X	X	X
A3	Implementar el sistema work flow para el segmento gremial	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN			
	Grado de cumplimiento		100%				X

BSC COORDINADOR COMITE

OBJETIVO DE CONTRIBUCION		MEDICIONES	BSC COORDINADOR COMITE								INICIATIVAS DEL PLAN
			AREA SUMINISTROS				AREA INFRAESTRUCTURA			AREA VIVIENDA	
			INDUST.	PROVEED.	ESPEC.	CONTRAT.	GOFP	CONCES.	VIV.	RMOS.	
S1	Aumentar la satisfacción de los socios del COMITÉ con la propuesta de valor en lo referido a los atributos de su incumbencia PV1: Defiende efectivamente los intereses del gremio ante las autoridades y opinión pública, PV4: Me ofrece una plataforma efectiva de relaciones sociales y comerciales con mis pares	Índice de satisfacción de los socios del comité con PV1 y PV4 (nota escala de 1 a 7)	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,3	5,7	5,7	Considerar pregunta en nueva encuesta de socios
S2	Aumentar la participación de los socios del COMITÉ en las actividades gremiales (comité, consejo y asamblea)	Tasa de variación en el % de socios del que participan por periodo en comités  Tasa de variación en el % de socios del COMITÉ que participan por periodo en asambleas  Tasa de variación en el % de socios del COMITÉ que participan por periodo en consejos  Tasa de variación en el % de socios del COMITÉ que participan por periodo en convenciones	3%	3%	3%	4%	3%	2%	2%	3%	Meta por comité y delegación (en desarrollo) Meta neta de participación por socio respecto base 2005
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION											
OBJETIVO DE CONTRIBUCION		MEDICIONES	METAS								INICIATIVAS DEL PLAN
C1											
C2											
C3											
PERSPECTIVA PROCESOS											
OBJETIVO DE CONTRIBUCION		MEDICIONES	METAS								INICIATIVAS DEL PLAN
P1	Dar respuesta con agilidad las inquietudes y consultas de los socios del comité	N° de socios del Comité que reciben atención de su inquietud antes de 1 día  Satisfacción de los socios del COMITÉ con la calidad y prontitud de la respuesta a sus inquietudes  Nivel de satisfacción	Tasa de respuesta a tramitación 100% mensual  6								Sistema de seguimiento  Sistema computacional para el seguimiento de requerimientos de los socios  Encuesta a socios del comité que mida calidad y prontitud en la respuesta y disposición del coordinador al socio
P2	Asegurar que los comités sean de excelencia y que los consejos sean de interés para el Comité	Calidad de los comités (nota en escala de 1 a 7)  Nivel de satisfacción del Comité con el consejo	80% >= 8  DEFINIR								
P3											
P4											
P5											
P6											
P7	Estructurar nuevas instancias gremiales de relacionamiento de valor según segmentos o mejora en las actuales instancias	N° de nuevas instancias de relacionamiento para los socios del COMITÉ:  Comité Inmobiliario  Comité Contratistas Generales  Comité Suministros  Comité Concesiones  N° de participantes en nuevas instancias/ total socios  N° de iniciativas de mejoramiento en el comité (para todos los comités)	2 iniciativas  1 iniciativa  1 iniciativa  1 iniciativa  20%  1								Proyectos de nuevas instancias gremiales: 1° Premio Prevención de Riesgo Comité Inmobiliario; 2° Instancia de Coordinación Técnica General; 3° Comité Público-Privado para desarrollar temas de innovación tecnológica.  Mejoras: Plan de Trabajo en 1 Comité Gremial, reunión anual de contratistas generales, desarrollar equipos de trabajo en los comités donde no los hay
P8											
P9											
PERSPECTIVA FINANCIERA											
OBJETIVO DE CONTRIBUCION		MEDICIONES	METAS								INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Hacer un uso eficiente del presupuesto de la gerencia	Cumplimiento presupuesto Comité	100%								Control estricto del presupuesto
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO											
OBJETIVO DE CONTRIBUCION		MEDICIONES	METAS								INICIATIVAS DEL PLAN
A1											
A2	Desarrollar cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento de la brecha de cultura de servicio	Cerrar brecha en dos años								
A3											



**BSC SECRETARIO DELEGACION**

BSC SECRETARIO DELEGACION				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Aumentar la satisfacción de los socios de las delegaciones con la propuesta de valor	Índice de satisfacción de cada delegación con la propuesta de valor (nota escala de 1 a 7)	>=6	
S2	Aumentar el nº de socios que participan en actividades gremiales	Crecimiento en el nº de socios de la delegación que participan en:  Comités sectoriales  Asambleas  Convenciones de comités  Consejo regional  Eventos de delegación	3%  3%  3%  100%  100%	
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1	Resolver las inquietudes de los socios de delegaciones	% de inquietudes que se resuelve en el mes de la Delegación  Tiempo de respuesta a consultas de socios de la Delegación  Índice de satisfacción entre los socios que emitieron una consulta o inquietud	100%  1 día hábil para acuse de recibo  80% >=6	Control y archivo de las respuestas de Coordinación a las inquietudes de la Delegación. Destacar temas de inquietud gremial en informe mensual de Acción Gremial  Seguimiento y respuesta por diferentes medios a requerimientos de socios que se pueden resolver en el ámbito local  Implementación de encuesta semestral (marzo y agosto) vía correo electrónico a socios que enviaron consultas o inquietudes
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7	Lograr que los socios de las Delegaciones cuenten con nuevas instancias locales de participación gremial	Nº de Comités Sectoriales en la Delegación	1	Organizar, a lo menos, 5 reuniones al año de Comités de Vivienda, Infraestructura o Suministros
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Hacer uso eficiente del presupuesto de la Delegación	Cumplimiento presupuesto de la delegación	100%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Desarrollo de las aptitudes personales y capacidades de gestión del personal de la Delegación	Tasa de mejoramiento de la brecha de competencias	>=50%	Capacitaciones en administración, contabilidad y comunicaciones
A2	Mejorar la atención de la Delegación a sus socios	Satisfacción de los socios con la atención recibida en la delegación	80% nota 6	
A3	Proveer oportunamente la información general y contable	Grado de cumplimiento con los plazos	Día 2 de cada mes	

BSC COORDINADOR DELEGACION

BSC COORDINADOR DELEGACION				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Aumentar la satisfacción de las delegaciones con la propuesta de valor	Índice de satisfacción nivel nacional, sin Santiago (nota de 1 a 7)	>=6	
S2	Facilitar que los socios de las Delegaciones compartan sus inquietudes con los socios de los Comités Gremiales	Nº de socios que vienen a los comités  Participación de socios de Delegaciones Regionales en convenciones de comités gremiales	60/año  3% del total de participación de región	
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1	Facilitar la tramitación de las inquietudes de los socios de Delegación y que los consejos sean de interés para las Delegaciones	% de inquietudes que se responde al mes/ total recibidos  Tiempo de respuesta a consultas en línea  Índice de satisfacción entre los socios que emitieron una consulta o inquietud	60% de respuesta mensual (Promedio Móvil)  1 día hábil para acuse de recibo  80% >=6	Habilitación de la herramienta Tareas de Outlook para control de respuestas a inquietudes  Respuesta por correo electrónico a formulario de consultas en la Zona de Socios del sitio web CChc  Implementación de encuesta semestral (marzo y agosto) vía correo electrónico a socios que enviaron consultas o inquietudes
P2	Asegurar que los directivos de las Delegaciones cuenten con Jornadas Zonales de excelencia y que los consejos sean de interés para las Delegaciones	Índice de satisfacción de las Jornadas Zonales  Índice de satisfacción de las Delegaciones con el consejo	80% >=6  PENDIENTE	Encargo de temas logísticos de Jornadas Zonales a Gerencias de Servicios al Socio  Encuesta a Participantes
P3				
P4				
P5				
P6				
P7	Lograr que los socios de las Delegaciones cuenten con nuevas instancias locales de participación gremial	Nº de Comités Sectoriales en Delegaciones  Nº de programas de asociatividad Comités Sectoriales en Delegaciones	1 Comité Sectorial por Delegación  2 al año	
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Hacer uso eficiente del presupuesto de Coordinación Nacional	Cumplimiento de presupuesto	100%	Visar las solicitudes de servicio de otros centros de costo que giran recursos de este presupuesto
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Desarrollo de las aptitudes personales y capacidades de gestión de los SGR	Tasa de mejoramiento de la brecha de competencias	Cerrar brecha en dos años	Participación en actividades del Programa de Blended Learning  Jornada Anual de Capacitación
A2	Mejorar la atención de los SGR a socios de su Delegación	Evaluación de la calidad del servicio	80% Nota 6	En marzo y agosto encuestar aleatoriamente a muestra representativa de los socios de Delegaciones  Encuestas telefónicas BIANUALES
A3				

BSC GERENCIA ESTUDIOS

BSC GERENCIA ESTUDIOS (FELIPE MORANDE)

PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor en lo referido a los atributos de su incumbencia PV2: Me otorga información de calidad y utilidad para mi gestión y PV5: Me prestigia y diferencia	Indice de satisfacción específico con los atributos PV2 y PV5 (nota escala de 1 a 7)	6	IS1 Aplicar encuesta a fin de año a socios para que evalúen de 1 a 7 el trabajo de la GE en siete dimensiones: (1) Calidad de los informes que conoce de aquellos que elabora habitualmente la GE (Incluidos el Informe Jurídico y el Informativo Técnico); (2) Calidad de los estudios encargados por las entidades de socios; (3) Calidad de la asesoría legal, si la tuvo; (4) Calidad de la asesoría técnica, si la tuvo; (5) Calidad de la información proporcionada por el Gramar ; (6) Calidad del secretariado de las comisiones; (7) Calidad de conferencias y seminarios organizados por la GE. Muestra aleatoria.
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
C1				
C2				
C3	Mejorar la imagen ante la opinión pública a través de los estudios	Grado de credibilidad y seriedad en los estudios emitidos por la CCHC	Durante 2006 se establecerá N° base	IC1 Aplicar encuesta a fin de año dentro de personas no socias de la Cámara, escogidos aleatoriamente dentro del listado de gente a quien se le envían las publicaciones y otros líderes de opinión, para preguntar sobre su evaluación de la calidad del trabajo que conocen de la GE en representación de la Cámara y la nota que derivan de ahí en cuanto a la credibilidad de los estudios de la Cámara
PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
P1				
P2	Asegurar que las comisiones asesoras sean efectivas	Indice de satisfacción con las comisiones técnicas (nota escala de 1 a 7)  Grado de cumplimiento con el programa comisiones	Nota igual o superior a 5,7 para el promedio de los secretarios de comisiones.  80% mínimo del promedio entre los números del año anterior y los números que se formulan en el plan de actividades de cada comisión para el año en curso.	IP1 Aplicar cuestionario a los presidentes de comisiones y a un representante adicional por cada comisión, escogido al azar, para preguntar por el desempeño general del secretario de comisión.  IP2 Registro de número de reuniones, asistentes y otras actividades (misiones, visitas a autoridades, etc.) por comisión.
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9	Generar información técnica, legal y económica de calidad y utilidad	Evaluación de los socios de la información técnica, legal y económica que recibe de la CCHC  Evaluación de los estudios contratados	Nota igual o superior a 5,7 para las preguntas pertinentes.  Nota 5,7 mínimo en promedio.	IP4 Preguntas específicas de las encuestas descritas en S1 y C3. Agregar preguntas en la encuesta de S1 que evalúen la calidad de los indicadores estadísticos elaborados por la GE y comités gremiales.  IF2 Preguntas específicas a la calidad de los estudios externos en la encuesta de S1
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
F1	Hacer un uso eficiente del presupuesto de la gerencia	% cumplimiento presupuestario	100%	IF1 Definir con la G. de Administración el presupuesto de gastos "controlables"
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
A1	Desarrollar al personal de la gerencia en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en el cargo	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias de la gerencia	Cerrar brecha en dos años	
A2	Contar en la gerencia con una cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura de la gerencia	Cerrar brecha en dos años	
A3				

MATRIZ DE CONTRIBUCION GERENCIA ESTUDIOS

BSC. GCIA ESTUDIOS (FELIPE MORANDE)			MATRIZ DE CONTRIBUCION				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	COORD. EST. ECONOMICOS	COORD. EST. TECNICOS	COORD. EST. LEGALES	INF. ESTADISTICA
S1	<p>Objetivo de Contribución de los socios con la propuesta de valor en lo referido a los atributos de su incumbencia PV2: Me otorga información de calidad y utilidad para mi gestión y PV5: Me prestigio y diferencia</p> <p>Indice de satisfacción específico con los atributos PV2 y PV5 (nota escala de 1 a 7)</p>	6	<p>IS1 Aplicar encuesta a fin de año a socios para que evalúen de 1 a 7 el trabajo de la GE en siete dimensiones: (1) Calidad de los informes que conoce de aquellos que elabora habitualmente la GE (incluidos el Informe Jurídico y el Informativo Técnico); (2) Calidad de los estudios encargados por las entidades de socios; (3) Calidad de la asesoría legal, si la tuvo; (4) Calidad de la asesoría técnica, si la tuvo; (5) Calidad de la información proporcionada por el Gramar; (6) Calidad del secretariado de las comisiones; (7) Calidad de conferencias y seminarios organizados por la GE. Muestra aleatoria.</p>	X	X	X	X
S2							
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	COORD. EST. ECONOMICOS	COORD. EST. TECNICOS	COORD. EST. LEGALES	INF. ESTADISTICA
C1							
C2							
C3	<p>Grado de credibilidad y seriedad en los estudios emitidos por la CCHC</p>	<p>Durante 2006 se establecerá N° base</p>	<p>IC1 Aplicar encuesta a fin de año dentro de personas no socias de la Cámara, escogidos aleatoriamente dentro del listado de gente a quien se le envían las publicaciones y otros líderes de opinión, para preguntar sobre su evaluación de la calidad del trabajo que conocen de la GE en representación de la Cámara y la nota que derivan de ahí en cuanto a la credibilidad de los estudios de la Cámara</p>	X	X	X	X

MATRIZ DE CONTRIBUCION GERENCIA ESTUDIOS

PERSPECTIVA PROCESOS		MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	COORD. EST. ECONOMICOS	COORD. EST. TECNICOS	COORD. EST. LEGALES	INF. ESTADISTICA
P1								
P2	Asegurar que las comisiones asesoras sean efectivas	Indice de satisfacción con las comisiones técnicas (nota escala de 1 a 7)	Nota igual o superior a 5,7 para el promedio de los secretarios de comisiones.	IP1 Aplicar cuestionario a los presidentes de comisiones y a un representante adicional por cada comisión, escogido al azar, para preguntar por el desempeño general del secretario de comisión. IP2 Registro de número de reuniones, los números del año anterior y asistentes y otras actividades (misiones, visitas a autoridades, etc.) por comisión.		XX	X	
P3								
P4								
P5								
P6								
P7								
P8								
P9	Generar información técnica, legal y económica de calidad y utilidad	Evaluación de los socios de la información técnica, legal y económica que recibe la CCHC  Evaluación de los estudios contratados	Nota igual o superior a 5,7 para las preguntas pertinentes.  Nota 5,7 mínimo en promedio.	IP4 Preguntas específicas de las encuestas descritas en S1 y C3. Agregar preguntas en la encuesta de S1 que evalúen la calidad de los indicadores estadísticos elaborados por la GE y comités gremiales.  IF2 Preguntas específicas a la calidad de los estudios externos en la encuesta de S1	X	X	X	X
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>								
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b>		<b>MEDICIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>	<b>COORD. EST. ECONOMICOS</b>	<b>COORD. EST. TECNICOS</b>	<b>COORD. EST. LEGALES</b>	<b>INF. ESTADISTICA</b>
F1	Hacer un uso eficiente del presupuesto de la gerencia	% cumplimiento presupuestario	100%	IF1 Definir con la G. de Administración el presupuesto de gastos "controlables"	X		X	
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>								
<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b>		<b>MEDICIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>	<b>COORD. EST. ECONOMICOS</b>	<b>COORD. EST. TECNICOS</b>	<b>COORD. EST. LEGALES</b>	<b>INF. ESTADISTICA</b>
A1	Desarrollar al personal de la gerencia en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en el cargo	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias de la gerencia	Cerrar brecha en dos años		X	X	X	X
A2	Contar en la gerencia con una cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura de la gerencia	Cerrar brecha en dos años		X	X	X	X
A3								

BSC INFORMACION ESTADISTICA

BSC SS. INFORMACION ESTADISTICA (PABLO ARAYA)

BSC SS. INFORMACION ESTADISTICA (PABLO ARAYA)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Entregar oportunamente información estadística del sector que sea de utilidad para los socios	Cumplimiento de fechas comprometidas  Satisfacción de los socios con la información.	>=95%  Nota igual o superior a 5,7	Mantener actualizado y completo la información estadística del sector  Encuesta periódica sobre necesidades de estadísticas de los socios.
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3	Publicar información de calidad en Revista En Concreto y en la página web de la CCHC	Satisfacción de los socios con la información entregada en la revista y la web.	Nota igual o superior a 5,7	Revisión continua de información útil para el sector disponible de otras fuentes. Revisión periódica de la información estadística publicada. Incluir información estadística de carácter esporádico, pero de interés para el sector.
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9	Dar soporte eficaz a los estudios técnicos y económicos	Evaluación del Dpto de Estudios en términos de: oportunidad y exactitud de la información	Cumplimiento de plazos establecidos al ser solicitada la información	Establecer contactos con instituciones claves para la información estadística, de acuerdo a los requerimientos más comunes de la Gerencia de Estudios
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	No administra presupuesto			
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Desarrollar al personal del área en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en los cargos	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias del área	Cerrar brecha en dos años	
A2	Contar en el área con una cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura del área	Cerrar brecha en dos años	
A3				

BSC COORDINADOR ESTUDIOS LEGALES

BSC COORD. ESTUDIOS LEGALES Y GRAMAR (CAROLINA ARRAU)

PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS

	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Cumplir oportunamente con lo solicitado por los comités	Satisfacción de los comités con el soporte de información y estudios entregados (nota escala de 1 a 7)	>=6	Realizar cada 3 meses reunión periódica con Presidentes Comités Gremiales para conocer avances en sus requerimientos y grado de satisfacción - no se hace y debiera implementarse, en las reuniones de mdn con pdtes. comisiones no hay eficiente transferencia,
S2				

PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION

	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3	Generar contenidos jurídicos que permitan generar opinión pública	Evaluación externa de los contenidos jurídicos difundidos	Obtener un resultado en la evaluación anual superior a 5,8	

PERSPECTIVA PROCESOS

	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2	Dar soporte y ejecutar el plan de trabajo de las comisiones	Índice de satisfacción con las comisiones (nota de 1 a 7)  % cumplimiento del plan de las comisiones	>=5,7  80% mínimo del promedio entre los números del año anterior y los números que se formulan en el plan de actividades de cada comisión para el año en curso.	Reunión Periódica , cada 3 meses, con Pdtes. Comisiones para conocer avance del Programa anual y desempeño general. Esto se hace desde que soy coordinadora de comisiones -casi 4 años  Existencia de la agenda anual de cada comisión
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9	Generar información técnica, legal y económica de calidad y utilidad	Evaluación del Grama e informativo legal (nota 1 a 7)	>=6	Se sugiere implemmentar visitas periódicas a comités gremiales y regiones para dar a conocer estudios realizados y avance Gramar, eso permite tener retroalimentación entre las expectativas y el producto

PERSPECTIVA FINANCIERA

	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Hacer uso eficiente del presupuesto de comisiones y asesorar jurídicamente	% cumplimiento del presupuesto de comisiones y asesoría jurídica	100%	Se informa mensualmente el gasto por comisión y lo revisamos en reunión de coordinación bimensual

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Desarrollar al personal del área en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en los cargos	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias del área	Cerrar brecha en dos años	
A2	Contar en el área con una cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura del área	Cerrar brecha en dos años	La evaluación de profesionales y admn. en mi caso al menos debiera hacerlo el coordinador directamente
A3				

BSC COORDINADOR ESTUDIOS TECNICOS

BSC COORD. ESTUDIOS TECNICO (MANUEL BRUNET)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Cumplir oportunamente lo solicitado por los comités, delegaciones regionales, comisiones y mesa directiva	Satisfacción de los comités, delegaciones regionales, comisiones y Mesa Directiva, con el soporte de información y estudios entregados	Calificación 6,0 en escala 1 a 7	Encuesta a fin de año a los participantes en el subcomité técnico que tengan una asistencia de al menos 50 % de las reuniones
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3	Generar contenidos técnicos que permitan generar opinión pública	Evaluación externa de los contenidos técnicos difundidos	Obtener un resultado en la evaluación anual superior a 5,8	
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2	Asegurar que la Comisión de Normas sea efectiva	Indice de satisfacción con la comisión de Normas (nota de 1 a 7)  Cumplimiento del plan de la comisión	>=5,7  80% mínimo del promedio entre los números del año anterior y los números que se formulan en el plan de actividades de cada comisión para el año en curso.	Revisión del cumplimiento de tareas programadas realizado por la Coordinadora de Comisiones
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9	Ofrecer información técnica de calidad y utilidad	Evaluación de informes electrónicos y de informes de nuevas normas que afectan a la construcción  Evaluación del Informativo Técnico (Documento de Trabajo)	Nota promedio superior a 5,7 para las preguntas pertinentes  Nota promedio superior a 5,7 para las preguntas pertinentes	IP4 preguntas específicas de las encuestas descritas en S1 y C3
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	No administra presupuesto			
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Desarrollar al personal del área en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en los cargos	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias del área	Cerrar brecha en dos años	Evaluación de competencia
A2	Contar en el área con una cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura del área	Cerrar brecha en dos años	Encuesta a clientes del área
A3				



**BSC CORDINADOR ESTUDIOS ECONOMICOS**

BSC COORD. EST. ECONOMICOS (ANDREA ALVARADO)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Cumplir oportunamente lo solicitado por los comités, delegaciones regionales, comisiones y Mesa Directiva	Satisfacción de los comités, delegaciones regionales, comisiones y Mesa Directiva, con el soporte de información y estudios entregados	Obtener un resultado de los socios en la evaluación anual de las publicaciones superior a 5,8	Encuesta periódica de satisfacción al grupo de trabajo o contraparte de la GE después de la publicación de cada Fundamenta.
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3	Lograr que el Mach y Fundamenta generen opinión pública	Evaluación externa de las publicaciones	Obtener un resultado en la evaluación anual superior a 5,8	Perfeccionar el lenguaje del MACH para acercarlo más al público
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9	Generar información económica de calidad y utilidad para los socios	Satisfacción socios con publicaciones como MACH, Fundamenta, Documentos de Trabajo, Minutas a Comités y Comisiones.	Obtener un resultado de los socios en la evaluación anual de las publicaciones superior a 5,8	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Cumplir con el presupuesto de Mach y Fundamentos	% cumplimiento presupuestario	100%	Control mensual del gasto en publicaciones
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Desarrollar al personal del área en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en los cargos	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias del área	Cerrar brecha en dos años	
A2	Contar en él área con una cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura del área	Cerrar brecha en dos años	Lograr un porcentaje de cumplimiento de las fechas de más de 50% con holguras de un mes de retraso
A3				

BSC GERENCIA SERVICIOS

BSC GERENCIA SERVICIOS (DIEGO FERNANDEZ)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor en lo referido a los atributos de su incumbencia PV3: Me entrega herramientas que contribuyen al desarrollo empresarial de mi empresa y al bienestar de mis trabajadores, PV4: Me ofrece una plataforma efectiva de relaciones sociales, comerciales con mis pares y PV5: Me prestigia y diferencia	Índice de satisfacción específico con los atributos PV3, PV4 y PV5 de la propuesta de valor (nota escala de 1 a 7)	8	IS1 Incrementar aspectos de la propuesta de valor que están bajos, y mantener aspecto de la propuesta de valor que están altos
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
P1	Diseñar e implementar instancias de mejoramiento de la gestión de las empresas socias en cada segmento	Percepción en el apoyo que la CCHC ha realizado para el mejoramiento en la productividad y competitividad de los socios Tasa de variación en la asistencia de socios a actividades de desarrollo empresarial Índice de satisfacción de los socios con las actividades de Desarrollo Empresarial Crecimiento socios Asistentes a PDE N° total de empresas aportantes (mandantes) al PDE Crecimiento en el n° total de participantes en el PDE	En la próxima encuesta de socio se levantará la información 5% en asistentes y 20% en empresas 80% con nota >= a 5,5 100% 24 15%	Evaluar percepción en el grado de mejoramiento en la productividad y competitividad de los socios Segmentar a los socios para reconocer la diversidad de sus características e intereses Encuesta de satisfacción con cada actividad Encuesta de satisfacción con cada actividad
P2	Asegurar que la organización y logística de las instancias de relacionamiento sean de excelencia: Comites, Asambleas, Consejo, Jornadas Zonales, Semana de la Construcción	Crecimiento n° de participantes de la Semana de la Construcción % de satisfacción con org. y logística para los siguientes eventos: Comités, Asambleas, Consejo, Jornadas Zonales, Semana de la Construcción	10% 80% con nota >= a 6	
P3	Promover la aplicación de sistemas modernos de gestión en el sector	Crecimiento en el n° de socios que participan en los programas que promueven la modernización del sector N° de misiones que se organizan N° de participantes en las misiones	5% 9 100	
P4				
P5				
P6	Captar nuevos socios	Tasa de variación en el n° de socios nuevos	2%	IP4 Buscar en el mercado potenciales socios nuevos para la institución
P7	Estructurar nuevos servicios e instancias de relacionamiento no gremial de valor según segmentos	N° de nuevas instancias de relación no gremial con los socios N° de participantes en nuevas instancias de relación / total de socios N° de iniciativas de mejoramiento a las actuales instancias de relacionamiento no gremial N° de nuevos beneficios para los socios al año N° de socios que utilizan los nuevos beneficios/ total de socios	1 20% 5 2 10%	Grupo Alerce  DEFINIR CUALES Mutualidad, seguros
P8				
P9	Producir y difundir con calidad la información técnica, legal y económica	Evaluación de la calidad de la producción de la información técnica, legal y económica (nota con escala de 1 a 7)	6	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
F1	Hacer un uso eficiente de la asignación presupuestaria de la gerencia	% cumplimiento presupuestario % cumplimiento de auspicios de eventos	100% 100%	IF1 Control y seguimiento presupuestario  SC \$M 200.000, ENASEI 75, Contratistas Generales 20, Vivienda 44, Prevención Riesgos 1
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	
A1	Desarrollar al personal de la gerencia en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en el cargo	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias de la gerencia	Cerrar brecha en dos años	IA1 Cursos de capacitación e incentivo del trabajo en equipo
A2	Desarrollar en la gerencia cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura de servicio de la gerencia	Cerrar brecha en dos años	IA2 Cursos de servicio de excelencia
A3	Generar información de calidad sobre el comportamiento de los socios	Grado de cumplimiento Cumplimiento plazo de la implantación Dic 2006 del sistema CMR (indicador sólo para 2006)	100% Mar-07	

MATRIZ DE CONTRIBUCION GERENCIA SERVICIOS

BSC SOCIA SERVICIOS (DIEGO FERNANDEZ)			MATRIZ DE CONTRIBUCION						
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS	INDICADORES	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	COORD. DES. EMPRESARIAL (EDUARDO ACEVEDO)	CENTRO DE DOCUMENTACION (LESLE ARANEDA)	COORD. COM. INT. Y EVENTOS (PATRICO ALTERMATTI)	CAPTACION SOCIOS (SARA RODRIGUEZ)	(GONZALO DELIA)
<b>B1</b>	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor en lo referido a los atributos de su incumbencia P.V1, P.V4 y P.V5 de la propuesta de valor (nota escala de 1 a 7)	Indice de satisfacción específico con los atributos P.V1, P.V4 y P.V5 de la propuesta de valor (nota escala de 1 a 7)	6	181 Incrementar aspectos de la propuesta de valor que están bajos, y mantener los que están altos	X	X	X		X
<b>B2</b>									
<b>PERSPECTIVA DEL SECTOR CONTRIBUCION</b>									
<b>C1</b>		MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN					
<b>C2</b>									
<b>C3</b>									
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>									
<b>P1</b>	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Diseñar e implementar instancias de mejoramiento de la gestión de las empresas socias en cada segmento	Percepción en el apoyo que la CCHC ha realizado para el mejoramiento en la productividad y competitividad de los socios  Tasa de variación en la asistencia de socios a actividades de desarrollo empresarial  Indice de satisfacción de los socios con las actividades de Desarrollo Empresarial  Crecimiento socios Asistentes a PDE	En la próxima encuesta de socios se incrementará la información  5% en asistentes y 20% en empresas 80% con nota >= a 5,5  100%	181 Incrementar aspectos de la propuesta de valor que están bajos, y mantener los que están altos  Segmentar a los socios para reconocer la necesidad de sus características e intereses Encuesta de satisfacción con cada actividad	X				X
<b>P2</b>	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Asegurar que la organización y logística de las instancias de relacionamiento sean de excelencia: Comités, Asambleas, Consejo, Jornadas Zonales, Semana de la Construcción	Crecimiento n° de participantes de la Semana de la Construcción  % de satisfacción con OQ y logística para los siguientes eventos: Comités, Asambleas, Consejo, Jornadas Zonales, Semana de la Construcción	24 15% 10%	Encuesta de satisfacción con cada actividad			X		
<b>P3</b>	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Promover la aplicación de sistemas modernos de gestión en el sector	Crecimiento en el n° de socios que participan en los programas que promueven la modernización del sector  N° de misiones que se organizan  N° de participantes en las misiones	5% 9 100		X				
<b>P4</b>									
<b>P5</b>									
<b>P6</b>	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Captar nuevos socios	Tasa de variación en el n° de socios nuevos	2%	181 Buscar en el mercado potenciales socios nuevos para la Institución  Grupo Alterce				X	
<b>P7</b>	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Estructurar nuevos servicios e instancias de relacionamiento no gramial de valor según segmentos	N° de nuevas instancias de relación no gramial con los socios  N° de participantes en nuevos instancias de relación / total de socios  N° de iniciativas de mejoramiento a las actuales instancias de relacionamiento no gramial  N° de nuevos beneficios para los socios al año  N° de socios que utilizan los nuevos beneficios/ total de socios	1 20% 5 2 10%			X			
<b>P8</b>									
<b>P9</b>	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Producir y difundir con calidad la información técnica, legal y económica	Evaluación de la calidad de la producción de la información técnica, legal y económica (nota con escala de 1 a 7)	6			X			X



**BSC COORDINADOR DESARROLLO EMPRESARIAL**

BSC COORD. DES. EMPRESARIAL (EDUARDO ACEVEDO)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Aumentar la satisfacción de los socios en el atributo PV3: Me entrega herramientas que contribuyen al desarrollo empresarial de mi empresa y al bienestar de mis trabajadores de la propuesta de valor	Indice de satisfacción con el atributo PV3 de la propuesta (nota escala de 1 a 7)	5	
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1	Producir eficientemente las acciones de Desarrollo Empresarial (sin PDE)	Indice de satisfacción con las actividades de Desarrollo Empresarial  Tasa de variación en la asistencia de los socios a esas actividades	80% con nota >= 6  5% asistentes y 20% empresas	
P2				
P3	Desarrollar iniciativas que modernicen la gestión empresarial de los distintos segmentos de socios	Nº de programas modernos de gestión que promueve la CCHC  Nº de misiones que se organizan  Nº de asistentes a las misiones  Crecimiento en el nº de asistentes a los programas de difusión de estos sistemas	10  9  100  5%	Identificar base 2005
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Cumplimiento presupuesto del Plan de Desarrollo Empresarial	% cumplimiento de presupuesto	100%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Contar con personal competente	Brecha de competencia	Cerrar brecha en dos años	
A2	Desarrollar cultura de servicio	Indicadores de cultura de servicio	Cerrar brecha en dos años	
A3	Generar información de calidad del área	Grado de cumplimiento	100%	

**BSC CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**

BSC CENTRO DE DOCUMENTACION (LESLIE ARANEDA)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Ofrecer un servicio de excelencia en el centro de documentación	Satisfacción de los socios con el servicio del Centro de Documentación	Nota >=5.6 según Encuesta de Satisfacción preparada por Gestra	
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7	Estructurar nuevos servicios que permitan dar mayor uso a la colección del Centro de Documentación	Nº de nuevos servicios  Nº usuarios para los nuevos servicios	1 nuevo servicio	
P8				
P9	Mejorar el servicio de Alerta	Nº de usuarios de servicios de alerta	Incremento de un 5% en 12 meses	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Cumplimiento presupuesto del área	% cumplimiento de presupuesto	100%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Contar con personal competente	Brecha de competencia		
A2	Prestar un servicio de excelencia a clientes internos	Satisfacción cliente interno		
A3				

BSC COORDINADOR DE COM. INT. Y EVENTOS

BSC COORD. COM. INTERNAS Y EVENTOS (PATRICIO ALTERMATT)				
<b>PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS</b>				
	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>MEDICIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>
S1	Aumentar la satisfacción con los eventos de relacionamiento social que produce (eventos que surgen de los comités)	Satisfacción de los socios con los eventos (nota de 1 a 7)	>= 6	
S2				
<b>PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION</b>				
	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>MEDICIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>
C1				
C2				
C3				
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>				
	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>MEDICIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>
P1				
P2	Asegurar una organización y logística de excelencia en jornadas zonales, asamblea y semana de construcción	Crecimiento n° de participantes en la semana de la construcción  % satisfacción con organización y logística en jornada zonales, asamblea y semana de la construcción	10%  80% con nota >=6	
P3				
P4				
P5				
P6				
P7	Estructurar nuevos servicios e instancias de relacionamiento no gremial de valor según segmentos	N° de nuevas instancias de relación no gremial con los socios  N° de participantes en la nueva instancia de relacionamiento/ total socios  N° de iniciativas de mejoramiento a las actuales instancias de relacionamiento no gremial N° de nuevos servicios para los socios al año  N° de socios que utiliza nuevos beneficios/ total socios	1  20%  5  2  10%	Desarrollar proyecto de segmentación   <b>DEFINIR CUALES</b>
P8				
P9	Producir y difundir con calidad la información técnica, legal y económica	Evaluación de la calidad de la producción de la información técnica, legal y económica (nota con escala de 1 a 7)	6	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>MEDICIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>
F1	Cumplimiento presupuesto de eventos	% cumplimiento de presupuesto de eventos	100%	
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>				
	<b>OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>MEDICIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>
A1	Contar con personal competente	Brecha de competencias	Cerrar brecha en dos años	
A2	Desarrollar cultura de servicio	Satisfacción clientes internos	Cerrar brecha en dos años	
A3	Generar información de calidad de los socios	Grado de cumplimiento	100%	Generar listado de información que se requiere administrar

**BSC CAPTACION SOCIOS**

BSC CAPTACION SOCIOS (SARA RODRIGUEZ)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1				
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6	Captar nuevos socios	% nuevos socios Santiago	2%	
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Captar los auspicios requeridos para los eventos	% cumplimiento de presupuesto de auspicios	100%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1				
A2				
A3				



**BSC GONZALO DELIA**

BSC (GONZALO DELIA)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con PDE	Indice de satisfacción socios participantes en el PDE (nota escala de 1 a 7)	>=6	
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1	Difundir e implementar el programa PDE	Crecimiento socios asistentes al PDE  Crecimiento asistentes totales al PDE  N° de empresas socio "aportantes" (mandantes) al PDE	100%  15%  24	
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Cumplimiento con presupuesto PDE	Grado de cumplimiento	100%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Contar con personal competente	Brecha de competencia	Cerrar brecha en dos años	
A2	Desarrollar cultura de servicio	Brecha de cultura de servicio	Cerrar brecha en dos años	
A3	Generar información de calidad del área	Grado de cumplimiento	100%	

BSC GAF

BSC GCIA ADM Y FIN (GONZALO ARRAU)

PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1 Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor en lo referido a los atributos de su Incumbencia PV5: Me prestigio y diferencia	Indice de satisfacción específico con atributo PV5	6	IS1 Liderar el proceso de diseño de todas las encuestas en la Secretaría General  IS2 Monitorear el servicio físico entregado a los socios, como resolver las peticiones que se presenten en la Cámara en Santiago
S2			
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1			
C2			
C3			
PERSPECTIVA PROCESOS			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1			
P2 Asegurar que el soporte tecnológico y de infraestructura de las distintas instancias de participación sean adecuados	Indice de satisfacción con soporte tecnológico y de infraestructura	Nota encuesta >=5,5	IP1 Estar constantemente remodelando y cumpliendo con un servicio de excelencia.
P3			
P4			
P5			
P6			
P7			
P8			
P9			
PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1 Hacer un uso eficiente del presupuesto de la gerencia y de las partidas contables de su responsabilidad	Rotación de cuentas por cobrar < 30 días en sociedad de servicio.  % Incobrables al día de las elecciones  % cumplimiento presupuesto remuneraciones CCHC  % cumplimiento presupuestario de la Gerencia	30 días  12%  100%  100%	IF1 Llamar sistemáticamente e enviar cartas a los atrasados.    IF2 Reunión mensual con las distintas áreas.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1 Desarrollar al personal en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en el cargo	Brecha de competencias de la gerencia	Cerrar brecha en dos años	IA1 Contratar una consultoría, para que se vea el perfil requerido para cada cargo. Evaluar a los empleados versus lo requerido. Sacar la brecha. Definir estrategias para acortar la brecha. Aplicar la estrategia. Volver a medir para evaluar los resultados.
A2 Contar en la gerencia con una cultura de servicio de excelencia	Brecha de cultura de servicio	Cerrar brecha en dos años	IA2 Plan de desarrollo de la cultura, con la asesoría de una consultora externa. En Marzo definir consultora. Ver la cultura que queremos para nuestra empresa (orientada al cliente, con servicio de excelencia, proactiva, orientada al logro, amable, entrete)
A3 Desarrollar sistemas que faciliten la relación con los socios y mejoren la información de gestión	Indice de satisfacción interno con las TI  Cumplimiento del día de entrega de información presupuestaria a todos los centros de costos  Cumplimiento fecha de entrega CRM gremlal y CRM comercial	Nota 5,7  Día 15 de cada mes  Mar-07	IA3 Plan de desarrollo de TI con Deloitte. Colocar en todos nuestros contratos de TI acuerdos de servicio, tanto de tiempos de repuesta como horas hábiles en funcionamiento. Empezar con Deloitte a definir los requerimientos de las áreas, llamar a licitación  Preparar centros de costos en la contabilidad

MATRIZ DE CONTRIBUCION GAF

BSC GCIA ADM Y FIN (GONZALO ARRAU)				MATRIZ DE CONTRIBUCION				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS		MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	CONT. Y PPTO.	SUBGTE TI	JEFE SERVICIO	ADM. Y ADO.
S1	Aumentar la satisfacción de los socios con la propuesta de valor en lo referido a los atributos de su incumbencia PVS: Me prestigio y diferencia	Índice de satisfacción específico con atributo PVS	6	IS1 Liderar el proceso de diseño de todas las encuestas en la Secretaría General  IS2 Monitorear el servicio físico entregado a los socios, como resolver las peticiones que se presenten en la Cámara en Santiago	X	X		
S2								
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION		MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	CONT. Y PPTO.	SUBGTE TI	JEFE SERVICIO	ADM. Y ADO.
C1								
C2								
C3								
PERSPECTIVA PROCESOS		MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	CONT. Y PPTO.	SUBGTE TI	JEFE SERVICIO	ADM. Y ADO.
P1								
P2	Asegurar que el soporte tecnológico y de infraestructura de las distintas instancias de participación sean adecuados	Índice de satisfacción con soporte tecnológico y de infraestructura	Nota encuesta >=5,5	IP1 Estar constantemente remodelando y cumpliendo con un servicio de excelencia.				X
P3								
P4								
P5								
P6								
P7								
P8								
P9								

MATRIZ DE CONTRIBUCION GAF

PERSPECTIVA FINANCIERA		METAS		INICIATIVAS DEL PLAN		CONT. Y PPTO.	SUBGTE TI	JEFE SERVICIO	ADM. Y ADO.
F1	<p><b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Hacer un uso eficiente del presupuesto de la gerencia y de las partidas contables de su responsabilidad</p>	<p><b>MEDICIONES</b> Rotación de cuentas por cobrar &lt; 30 días en sociedad de servicio.  % Incobrables al día de las elecciones  % cumplimiento presupuesto remuneraciones CCHC  % cumplimiento presupuestario de la Gerencia</p>	<p><b>METAS</b> 30 días  12%  100%  100%</p>	<p><b>INICIATIVAS DEL PLAN</b> IF1 Llamar sistemáticamente e enviar cartas a los atrasados.  IF2 Reunión mensual con las distintas áreas.</p>	X	XX	XX	XX	
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>		<b>MEDICIONES</b>		<b>INICIATIVAS DEL PLAN</b>		<b>CONT. Y PPTO.</b>	<b>SUBGTE TI</b>	<b>RRHH</b>	<b>ADM. Y ADO.</b>
A1	<p><b>OBJETIVO DE CONTRIBUCION</b> Desarrollar al personal en las competencias técnicas y organizacionales requeridas en el cargo</p>	<p>Brecha de competencias de la gerencia</p>	<p><b>METAS</b> Cerrar brecha en dos años</p>	<p><b>INICIATIVAS DEL PLAN</b> IA1 Contratar una consultoría, para que se vea el perfil requerido para cada cargo. Evaluar a los empleados versus lo requerido. Sacar la brecha. Definir estrategias para acortar la brecha. Aplicar la estrategia. Volver a medir para evaluar los resultados.  IA2 Plan de desarrollo de la cultura, con la asesoría de una consultora externa. En Marzo definir consultora. Ver la cultura que queremos para nuestra empresa (orientada al cliente, con servicio de excelencia, proactiva, orientada al logro, amable, entrete)  IA3 Plan de desarrollo de TI con Deloitte. Colocar en todos nuestros contratos de TI acuerdos de servicio, tanto de tiempos de respuesta como horas días hábiles en funcionamiento. Empezar con Deloitte a definir los requerimientos de las áreas, llamar a licitación</p>	XX	XX	XX	XX	
A2	<p>Contar en la gerencia con una cultura de servicio de excelencia</p>	<p>Brecha de cultura de servicio</p>	<p>Cerrar brecha en dos años</p>		XX	XX	XX	XX	
A3	<p>Desarrollar sistemas que faciliten la relación con los socios y mejoren la información de gestión</p>	<p>Índice de satisfacción interno con las TI  Cumplimiento del día de entrega de información presupuestaria a todos los centros de costos  Cumplimiento fecha de entrega CRM gremial y CRM comercial</p>	<p>Nota 5.7  Día 15 de cada mes  Mar-07</p>	<p>Preparar centros de costos en la contabilidad</p>	XX	X	XX	XX	

**BSC ADMINISTRACIÓN Y ADQUISICIONES**

BSC ADM. Y ADQUISICIONES (MATILDE CALDERON)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1				
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2	Asegurar que el soporte tecnológico y de infraestructura de las distintas instancias de participación sean adecuados	Índice de satisfacción de los comités y comisiones con soporte logístico (nota de 1 a 7)  N° de reclamos de los secretarios de comités  Índice de satisfacción de los socios con la infraestructura (nota de 1 a 7)	>=5,5  2 por comité al año  >=6	Preocuparse de mantener y renovar equipos anualmente   Hacer mantenciones y reparaciones en forma permanente
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Hacer uso eficiente del presupuesto de útiles y materiales de oficina	Cumplimiento de presupuesto  Quiebres de stocks  N° de meses de inventarios	100%  Hoy hay \$8,500,000 en stock. Meta tener \$6,000,000 de stock en Diciembre.  En JUNIO 2007 tener 4 meses en stock es decir \$4,000,000	Ajustar compras al Presupuesto realizar inventario  Realizar compras efectivas  Cada seis meses
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Mantener permanentemente actualizados al personal en las competencias técnicas requeridas	Tasa de mejoramiento en la brecha de competencias del área	Cerrar brecha en dos años	Capacitar a personal en nuevas tecnologías
A2	Contar en el área con una cultura de servicio	Tasa de mejoramiento en la calidad de servicio del área	Cerrar brecha en dos años	
A3	Generar información sobre la tasa de ocupación de las salas	Grado de cumplimiento de entrega de información	Día 10 de cada mes	

**BSC JEFE SERVICIO**

BSC JEFE SERVICIO (DIANA ESCOBAR)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1				
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Desarrollar un proceso eficiente de pago de remuneraciones y entrega de beneficios	Nº de reprocesos de remuneraciones por % de dotación  Cumplimiento presupuesto de beneficios	Dos reprocesos al año  100%	Revisar trimestralmente presupuesto/realidad. Hacer notar de inmediato al Gerente de Administración la variación y donde se generó, para que él tome las medidas, o bien, se respalde muy bien dicha variación.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Desarrollar un plan anual de capacitación	Grado de cumplimiento	100%	Solicitarle a cada uno de los Gerentes un plan de capacitación para su equipo. Esta unidad será quien cuantifique dicho plan. En base a esto trabajar la adjudicación de las u.f. total, para distribuirías de manera equitativa. Seguir dando apoyo en la in
A2	Ofrecer un buen servicio a las unidades internas de la CCHC	Brecha cultura de servicio del área	Cerrar brecha en dos años	Contratar empresa externa que permita a cada servicio autoanalizarse si está consiguiendo el objetivo y a qué costo, tanto en tiempos y capacidades.
A3	Entregar oportunamente información de calidad sobre los gastos del personal	Fecha de envío de informes a las unidades  Nº de observaciones a los informes	10 de cada mes.  Dos al año.	

BSC SUBGERENTE TI

BSC SUBGTE TI (ALEJANDRO FULLER)

PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Contar con tecnología de punta que permita relacionarse con los socios	Satisfacción con la web y planta telefónica (nota escala de 1 a 7)  Cumplir con los plazos de la implantación del nuevo sistema transaccional de socios y planta telefónica	Mayor a 5,5  Planta telefónica en Sept. 2006 . CRM en Marzo 2007	
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Hacer uso eficiente del presupuesto de TI	% cumplimiento presupuesto	100%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Contar con personal técnicamente competente	Tasa de mejoramiento de la brecha de competencias de la subgerencia	Cerrar brecha en dos años	
A2	Contar en la subgerencia con una cultura de servicio de excelencia	Tasa de mejoramiento en la brecha de cultura de servicio de la subgerencia	Cerrar brecha en dos años	
A3	Cumplir con el Plan de TI	Cumplimiento implantación FIN 700  Cumplimiento fecha de entrega CRM gremial y CRM comercial	Septiembre 2006 listo  Mar-07	

**BSC CONTABILIDAD Y PRESUPESTO**

BSC CONTABILIDAD Y PPTO (CARLOS VALLEJOS)				
PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
S1	Entregar información financiera contable confiable y oportuna	Nº de observaciones de los auditores externos  Cumplimiento de plazos en la entrega de los E/F	No más de ocho observaciones  Día 10 de cada mes	Preparar análisis mensuales. Acoger observaciones relevantes de la revisión de control interno (Informe a la Administración)
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
C1				
C2				
C3				
PERSPECTIVA PROCESOS				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
P6				
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
F1	Optimizar el proceso de cobranza	Cuentas por cobrar vencidas	12%	Preparar análisis mensual de ingresos Consolidados y cuentas por cobrar al cierre de mes. Preparar informe de gestión de cobranza mensual
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN
A1	Contar con personal competente	Brecha de competencias	Cerrar brecha en dos años	
A2	Contar con una cultura de servicio de excelencia	Brecha cultura de servicio del área	Cerrar brecha en dos años	
A3	Mejorar la información de gestión contable -financiero interna	Cumplimiento del día de entrega de información presupuestaria a todos los centros de costos	Día 10 de cada mes	Preparar calendario de cierres y fechas de entrega de informes mensuales. Solicitar información de delegaciones quincenalmente (actualmente es mensual)



BSC RRPP

BSC RRPP (CLAUDIO VERA)

PERSPECTIVA DE LOS SOCIOS				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
S1	Aumentar las satisfacción de los socios con los atributos PV1: Defiende efectivamente los intereses del gremio ante las autoridades y opinión pública y PV5: Me prestigia y diferencia de la propuesta de valor	Indice de Satisfacción con el atributo PV1 y PV5 (nota escala de 1 a 7)	6	
S2				
PERSPECTIVA DEL SECTOR CONSTRUCCION				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
C1				
C2				
C3	Mejorar la relación con los medios masivos de comunicación	Satisfacción de los medios de comunicación con la relación con la CChC (nota de 1 a 7)  Presencia de la CChC en los medios  N° columnas de opinión de la CChC	6  Aumentar en 5% número de apariciones promedio de la CChC (190 al mes, año 2005)  8 semestrales (II Sem 2005: 6 ; I Sem 2006: 1).	Sondeo a medios de comunicación (editores y periodistas del sector)
PERSPECTIVA PROCESOS				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
P1				
P2	Mejorar la difusión de la semana de la construcción	Aumento cobertura de prensa del evento	25% apariciones logradas en versión 2006 de SC (84 en prensa escrita, medios on-line, radio y TV)	
P3				
P4				
P5	Diseñar e implementar iniciativas comunicacionales de reforzamiento del espíritu Cámara en los socios	N° de iniciativas implementadas	5	1) Columna grupo Alerce en En Concreto (REC) 2) Edición # 50 de REC especial Espíritu Cámara. 3) Saludo cumpleaños a socios: tarjeta y regalo libro RSE ó 50 años ó 55 años. 4) Desarrollo sección Red Social en página web 5) Premio Luis Cifuentes Latham al Espíritu Cámara (por participación). 6) Redactar slogan y desarrollar material gráfico para tangibilizar el Espíritu Cámara en Casa Matriz y DR. 7) Diseñar fondos de pantalla y desacansadores de pantalla con mensajes EC, descargables desde el sitio web. 8) Crear un sello como el "Somos socios" que distinga a los asociados y que puedan utilizar en su gráfica y producir material de uso habitual con él: stickers, lápices 9) Realizar un campeonato de tenis nacional que enfrente al campeón de cada DR y SDR. 10) Crear una imagen moderna que represente a la construcción hecha sobre la base de la fotos enviadas por los más de 2000 socios de la CChC (existe un software para eso).
P6				
P7				
P8				
P9				
PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
F1	Hacer uso eficiente del presupuesto	Cumplimiento presupuesto	100%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO DE CONTRIBUCIÓN	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS DEL PLAN	
A1	Contar con personal competente	Brecha de competencias	Cerrar brecha en dos años	
A2	Prestar un servicio de excelencia a la Mesa y Gerencia	Evaluación Interna (Nota 1 a 7)	6	
A3	Difundir información de calidad en la web	Grado de satisfacción con la web (Nota 1 a 7)	6	

# PENSUM

## Definición de Competencias Secretaría General - CCHC

Mayo, 2006

### Agenda

- **Introducción**
- **Metodología de Trabajo**
- **Familias de Cargos**
- **Competencias Corporativas**
- **Competencias Específicas**
- **Matriz de Competencias por Familias de Cargo**
- **Umbral o Nivel Esperado de la Competencia**
- **Evaluación de Competencias**

## Agenda

- **Introducción**
- Metodología de Trabajo
- Familias de Cargos
- Competencias Corporativas
- Competencias Específicas
- Matriz de Competencias por Familias de Cargo
- Umbral o Nivel Esperado de la Competencia
- Evaluación de Competencias

## Introducción

- Tomando como base los desafíos señalados en el mapa estratégico de la CCHC y los distintos tableros de gestión de las gerencias, se definieron las competencias que deberían tener los distintos cargos de la Secretaría General
- Las competencias consisten en la capacidad de vincular los conocimientos teóricos de las personas ("Saber") con ciertas destrezas prácticas ("Hacer"), en un "Saber Hacer"
- El nivel de desarrollo de cada competencia se ve reflejado en los comportamientos asociados que muestran las personas en su desempeño laboral

## Agenda

- Introducción
- **Metodología de Trabajo**
- Familias de Cargos
- Competencias Corporativas
- Competencias Específicas
- Matriz de Competencias por Familias de Cargo
- Umbral o Nivel Esperado de la Competencia
- Evaluación de Competencias

## Metodología de Trabajo

- **Análisis de las descripciones de cargo actualmente existentes**
- **Definición de las Familias de Cargos existentes en la CCHC**
- **Entrevistas en profundidad a un representante de cada cargo y a su Jefe Directo, para establecer las competencias requeridas en cada uno. En total se realizaron 16 entrevistas**
- **Trabajo interno de PENSUM para definir las competencias y comportamientos asociados**
- **Validación del Secretario General de la definición de competencias para cada familia de cargos**
- **Validación de la Mesa de las competencias del Secretario General**

## Agenda

- Introducción
- Metodología de Trabajo
- **Familias de Cargos**
- Competencias Corporativas
- Competencias Específicas
- Matriz de Competencias por Familias de Cargo
- Umbral o Nivel Esperado de la Competencia
- Evaluación de Competencias

## Familias de Cargos

- Aunque existe una gran cantidad de cargos, al analizar las funciones específicas que realiza cada uno, se detecta que es factible agruparlos en Familias de Cargos donde las competencias requeridas son similares.
- En la Secretaría General se identificaron las siguientes Familias de Cargos:
  - Gerentes
  - Jefes de Servicio
  - Coordinadores Gremiales
  - Coordinadores de Estudios
  - Profesionales
  - Profesionales con responsabilidad de Dirigir Comisiones
  - Administrativos
  - Secretarias
  - Recepcionistas
  - Junior

## Agenda

- Introducción
- Metodología de Trabajo
- Familias de Cargos
- **Competencias Corporativas**
- Competencias Específicas
- Matriz de Competencias por Familias de Cargo
- Umbral o Nivel Esperado de la Competencia
- Evaluación de Competencias

## Competencias Corporativas

- **Se entiende por Competencias Corporativas aquellas que la organización ha definido como necesarias para lograr la estrategia y moldear la cultura de la organización**
- **Este tipo de competencias debe estar presente en todo el personal, aunque en distintos niveles de desarrollo**
- **La CCHC ha definido tres Competencias Corporativas:**
  - **Orientación al Cliente (externo e interno)**
  - **Trabajo en Equipo**
  - **Probidad**

## Definición de la Competencia Corporativa: Orientación al Cliente

- **Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de la Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarlos o servirlos, de comprender y satisfacer sus necesidades.**

## Definición de la Competencia Corporativa: Trabajo en Equipo

- **Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara.**

## Definición de la Competencia Corporativa: Probidad

- Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.

## Agenda

- Introducción
- Metodología de Trabajo
- Familias de Cargos
- Competencias Corporativas
- **Competencias Específicas**
- Matriz de Competencias por Familias de Cargo
- Umbral o Nivel Esperado de la Competencia
- Evaluación de Competencias



## Competencias Específicas

- Las competencias específicas son las que requiere cada familia de cargo para desarrollar su función
- Están directamente relacionadas al cumplimiento de los objetivos que la organización ha definido para estos cargos. Por lo mismo el nivel de competencias alcanzado por cada persona constituye una causa del desempeño
- La CCHC debe buscar alinear el nivel de competencias con el desempeño individual para así mejorar su nivel de desempeño organizacional
- Para cada familia de cargo se ha definido un conjunto de competencias específicas y el nivel de desarrollo que requiere el cargo que se denomina umbral

## Agenda

- Introducción
- Metodología de Trabajo
- Familias de Cargos
- Competencias Corporativas
- Competencias Específicas
- **Matriz de Competencias por Familias de Cargo**
- Umbral o Nivel Esperado de la Competencia
- Evaluación de Competencias

## Matriz de Competencias por Familias de Cargo

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	GTES	JEFES DE SERVICIO	COORD GREMIALES	COORD ESTUDIO	PROF	PROF C/COMISION	ADMINIST	SECR	RECEPC	JUNIOR
SERVICIO AL CLIENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
PROBIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GTES	JEFES DE SERVICIO	COORD GREMIALES	COORD ESTUDIO	PROF	PROF C/COMISION	ADMINIST	SECR	RECEPC	JUNIOR
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	X	X	X	X						
LIDERAZGO	X	X		X						
PENSAMIENTO SISTEMICO	X		X	X						
PLANIFICACION Y ORGANIZACION	X									
DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO	X									
COMUNICACION	X		X							
PROACTIVIDAD		X	X	X	X	X				
HABILIDAD ANALITICA		X			X	X				
SOLUCION DE PROBLEMAS		X	X				X	X		X
CREDIBILIDAD TECNICA					X	X				
NEGOCIACION			X							
FACILITADOR						X				
DIRECCION DE ESTUDIOS				X						
APRENDIZAJE CONTINUO				X	X	X				
TRABAJO CON CALIDAD					X	X	X	X	X	
ORGANIZACION							X	X	X	
INICIATIVA							X	X	X	X
EXPERTIZ TECNOLÓGICA							X	X	X	
RELACIONES LABORALES POSITIVAS							X	X	X	X
DINAMISMO Y ENERGIA							X	X	X	X
EXPERTIZ TECNICA										X
DISCIPLINA										X

## Definición de la Competencia Específica: Orientación a los Resultados

- Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes, elevando los estándares de calidad de los servicios entregados a los socios y clientes internos.

## Definición de la Competencia Específica: Liderazgo

- Es la habilidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo en una dirección determinada, estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales dando retroalimentación e integrando las opiniones de los otros. Motiva e inspira confianza y maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

## Definición de la Competencia Específica: Pensamiento Sistémico

- Es la capacidad para analizar la realidad compleja articulando sus componentes e interrelaciones dentro de un todo integrado. Esta mirada integral permite interrelacionar las diferentes variables involucradas y elaborar soluciones globales en conjunto con otros.

## Definición de la Competencia Específica: Planificación y Organización

- Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su gerencia, definiendo los planes de acción, los plazos y recursos requeridos con objeto de mantener las actividades enfocadas hacia el logro de los objetivos de la Cámara. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

## Definición de la Competencia Específica: Desarrollo del Equipo de Trabajo

- Es la habilidad de desarrollar los equipos de trabajo. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

## Definición de la Competencia Específica: Comunicación

- Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva en situaciones individuales y grupales en distintos ambientes y a través de diversos medios, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del interlocutor. Incluye la capacidad de entender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.

## Definición de la Competencia Específica: Proactividad

- Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.

## Definición de la Competencia Específica: Habilidad Analítica

- Es la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

## Definición de la Competencia Específica: Solución de Problemas

- Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores de la Cámara.

## Definición de la Competencia Específica: Credibilidad Técnica

- Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad y de la confianza en las propias habilidades para resolver una situación o problema y asumir y proponer los puntos de vista, tomando decisiones responsables frente a los socios y clientes internos.

## Definición de la Competencia Específica: Negociación

- Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y el logro de compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Incluye la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

## Definición de la Competencia Específica: Facilitador

- **Facilitar el desarrollo de los conocimientos y las habilidades de Socios en beneficio del trabajo, proporcionando retroalimentación oportuna. Es capaz de utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para guiar y ayudar a alcanzar sus objetivos.**

## Definición de la Competencia Específica: Dirección de Estudios

- **Identifica, dirige, distribuye y controla los recursos disponibles y actividades determinadas para alcanzar objetivos definidos de un estudio, para lograrlo se centra en las prioridades y en el desempeño del equipo.**



## Definición de la Competencia Específica: Aprendizaje Continuo

- Identificar activamente nuevas ideas para fomentar el aprendizaje. Crea y aprovecha constantemente oportunidades de aprendizaje, usando en el trabajo el conocimiento y las habilidades recientemente adquiridas y aprendiendo a través de su aplicación.

## Definición de la Competencia Específica: Trabajo con Calidad

- Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas que realiza, verificando los detalles de cada uno de los productos que entrega.

## Definición de la Competencia Específica: Organización

- Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información del área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros.

## Definición de la Competencia Específica: Iniciativa

- Capacidad de anticipar los problemas que puedan surgir e iniciar acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas, dicha anticipación se refiere al reconocimiento de los problemas y oportunidades que surgirán y la forma de actuar para enfrentarlos. Implica actuar sin esperar consultar a su jefe inmediato.

## Definición de la Competencia Específica: Expertiz Tecnológico

- Opera las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la institución o área funcional.

## Definición de la Competencia Específica: Relaciones Laborales Positivas

- Desarrollar e implementar relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efectiva para el logro de los objetivos de la Cámara.

## Definición de la Competencia Específica: Dinamismo-Energía

- **Hacer más de lo requerido para lograr con responsabilidad los objetivos propuestos, trabajando duro con interlocutores diversos en situaciones cambiantes o alternativas, manteniendo su nivel de actividad y eficiencia.**

## Definición de la Competencia Específica: Expertiz Técnico

- **Es la capacidad de entender y aplicar los conocimientos técnicos de su área de desempeño y su preocupación constante por mantenerlos actualizados.**

## Definición de la Competencia Específica: Disciplina

- **Aceptar los requerimientos solicitados por diferentes personas y con diferentes intereses y visiones de lo que demandan.**

## Agenda

- Introducción
- Metodología de Trabajo
- Familias de Cargos
- Competencias Corporativas
- Competencias Específicas
- Matriz de Competencias por Familias de Cargo
- **Umbral o Nivel Esperado de la Competencia**
- Evaluación de Competencias

## Umbral o Nivel Esperado de la Competencia

UMBRAL	GERENTES				JEFES DE SERVICIO				COORDINADORES GENERALES				COORDINADORES ESTUDIO				PROFESIONALES				PROFESIONALES C/COMISION				ADMINISTRATIVOS				SECRETARIAS				RECEPCIONISTAS				JUNIOR							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>																																												
SERVICIO AL CLIENTE			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
PROFICIA		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
TRABAJO EN EQUIPO		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>																																												
ORIENTACION A LOS RESULTADOS			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
LIBRADO		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
PENSAMIENTO SISTEMICO		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
PLANIFICACION Y ORGANIZACION		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
COMUNICACION		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
PROACTIVIDAD		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
HABILIDAD ANALITICA			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
SOLUCION DE PROBLEMAS			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
CREDIBILIDAD TECNICA			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
NEGOCIACION			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
FACILITADOR			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
DIRECCION DE ESTUDIOS			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
APRENDIZAJE CONTINUO			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
TRABAJO CON CALIDAD			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
ORGANIZACION			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
INICIATIVA			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
EXPERTIZ TECNOLÓGICA			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
RELACIONES LABORALES POSITIVAS			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
DINAMISMO Y ENERGIA			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
EXPERTIZ TECNICA			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	
DISCIPLINA			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X	

## Agenda

- Introducción
- Metodología de Trabajo
- Familias de Cargos
- Competencias Corporativas
- Competencias Específicas
- Matriz de Competencias por Familias de Cargo
- Umbral o Nivel Esperado de la Competencia
- **Evaluación de Competencias**

## Evaluación de las Competencias

- Con el fin de evaluar el nivel de desarrollo de las competencias definidas para cada cargo se han especificado los comportamientos que el ocupante debiera exhibir cuando la competencia está desarrollada al 100%
- La definición de los comportamientos asociados a cada competencia se muestran en el anexo A de este informe
- Adicionalmente se ha elaborado un instrumento de medición para cada familia de cargos que busca identificar el nivel de desarrollo de las competencias en relación al umbral definido para el cargo, el cual se muestra en el anexo B

## Evaluación de las Competencias

- El éxito del sistema de evaluación de competencias radica en tres elementos:
  - La calidad del instrumento de evaluación
  - La rigurosidad con que se lleve a cabo el proceso:
    - ✓ Seguimiento del instructivo
    - ✓ Capacitación a los evaluadores
    - ✓ Control centralizado del proceso
  - El proceso de Comunicación que se realice internamente en la organización, de manera de generar entendimiento sobre los objetivos del sistema de evaluación y sus efectos en otras acciones internas como capacitación, incentivos, promociones, etc.
- Finalmente cabe recordar que la evaluación de competencias busca generar una cultura de mejoramiento del desempeño, para lo cual es indispensable que las personas perciban que este proceso constituye un elemento positivo en la organización y que su aplicación es objetiva y transparente.

# PENSUM

## Competencias Secretario General - CCHC

Mayo, 2006

### Antecedentes

- Considerando los desafíos planteados por la Mesa al Secretario General, que se encuentran expresados en su BSC, se han definido las competencias específicas que debiera tener el ocupante del cargo de Secretario General
- Adicionalmente, se presentan comportamientos asociados que ilustran el nivel de desarrollo esperado de dichas competencias



## Competencias Corporativas

- **El Secretario General debe desarrollar las competencias corporativas al igual que el resto de la organización:**
  - **Orientación al Cliente (interno y externo)**
  - **Trabajo en Equipo**
  - **Probidad**
- **Se espera que el nivel de desarrollo para estas competencias en el cargo de Secretario General sea el máximo.**

## Resumen de Competencias Específicas para el Secretario General

- **Orientación a los Resultados**
- **Pensamiento Estratégico**
- **Comunicación Estratégica**
- **Liderazgo Visionario**
- **Empowerment**
- **Manejo de Relaciones de Negocio**

## Definición de la Competencia: Orientación a los Resultados

- Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara, a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes, elevando los estándares de calidad de los servicios entregados a los socios y clientes internos

## Orientación a los Resultados: Comportamientos

*Algunos comportamientos habituales que tienden a buscar un desempeño personal y colectivo de excelencia frente a los socios y a clientes internos*

- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.
- Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
- Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología.
- Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados.
- Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados.
- Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia.
- Lidera las iniciativas hasta lograr los resultados planificados.

## Definición de la Competencia: Pensamiento Estratégico

- 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.

## Pensamiento Estratégico: Comportamientos

*Algunos comportamientos frente al análisis cotidiano del entorno, el mercado, la competencia y la propia organización*

- Posee una visión sistémica lo que le permite comprender rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
- Analiza profunda y rápidamente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.
- Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos.
- Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocio para dar mejores y más eficientes servicios a los clientes.
- Percibe oportunamente cuando hay que abandonar una estrategia y reemplazarla por otra.
- Establece y mantiene alianzas estratégicas con autoridades, socios, proveedores y competidores, a fin de potenciar los negocios actuales y futuros
- Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la Cámara para la toma de decisiones

## Definición de la Competencia: Comunicación Estratégica

- **Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. Sabe escuchar y hace posible que los demás compartan la información necesaria para el logro de los objetivos.**

## Comunicación Estratégica: Comportamientos

*Algunos comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, tanto en el momento de transmitir información como en el de recibirla*

- Está siempre dispuesto a escuchar a los socios y sus colaboradores.
- Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante para el funcionamiento de la Cámara.
- Promueve la participación y la generación de ideas en su gente y valora las contribuciones de sus colaboradores.
- Demuestra interés por las personas con las que se vincula, por sus preocupaciones y problemas, tanto como por los aspectos cotidianos y personales.
- Se informa y está actualizado respecto a los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su trabajo y en el de su gente, y comparte estos conocimientos.
- Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los socios.
- Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso al estilo y capacidad de comprensión de cada interlocutor.
- Persuade y convence en instancias de discusión o negociación.
- Formula preguntas que van al centro del problema.
- Verifica que su interlocutor ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.
- Comprende y comunica temas complejos, con claridad, en los distintos niveles de la organización o del contexto.

## Definición de la Competencia: Liderazgo Visionario

- Es la habilidad de comunicar la visión de la estrategia de la Cámara, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los socios y el personal creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos. Da el ejemplo trabajando en función de la visión y los valores, de la innovación y los nuevos emprendimientos, orientando la acción de los demás a entender la importancia de los mismos, a fin de que las actividades y los objetivos tengan una sólida coherencia con la imagen global de la Cámara, consiguiendo los recursos para la instrumentación de los cambios

## Liderazgo Visionario: Comportamientos

*Algunos comportamientos referidos a la orientación y motivación brindada a los demás ante la percepción de una necesidad de cambio*

- Comunica en los altos niveles de la Cámara su visión de la estrategia presentándola como posible y deseable para todos los socios, proveedores y clientes internos.
- Promueve su visión en todos los niveles, creando motivación y compromiso
- Traduce la visión y los valores en actividades y comportamientos cotidianos, guía y estimula a los demás a que tomen medidas que apoyen la visión y los valores
- Actúa como promotor de la innovación y los nuevos emprendimientos
- Consigue que la Cámara destine recursos para nuevo emprendimientos que permitan mejorar la situación actual de la CCHC y sus socios
- Es reconocido interna y externamente como innovador y visionario
- Su visión genera aceptación por parte de los socios
- Propone ideas innovadoras como alternativas ante situaciones críticas

## Definición de la Competencia: Empowerment

- Proporciona dirección estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior para la Cámara. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Se integra adecuadamente al equipo de trabajo, comparte con ellos las consecuencias de sus resultados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

## Empowerment : Comportamientos

### *Algunos comportamientos respecto a la conducción del equipo de trabajo*

- Define claramente los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
- Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.
- Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la Cámara.
- Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.
- Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados.
- Emprende permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.

## Definición de la Competencia: Manejo de Relaciones de Negocios

- Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo

## Manejo de Relaciones de Negocios: Comportamientos

*Algunos comportamientos usuales relacionados con el establecimiento de buenas relaciones con personas u organizaciones que puedan impactar en el logro de los objetivos de la empresas*

- Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles; es culto y sociable, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas; es abierto a los demás, simpático, respetuoso y colaborador
- Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos para conseguir los objetivos de la Cámara
- Aprovecha sus amistades y relaciones personales para ampliar sus contactos laborales
- Mantiene una relación estrecha con colegas, socios y proveedores, y comparte con ellos actividades extralaborales, formales e informales
- Asiste a eventos, conferencias, seminarios o reuniones para mantener o establecer contacto con colegas, gente relacionada con su negocio u otras personas que pueden ser importantes para obtener beneficios para la organización
- Posee una amplia red de contactos y la aprovecha para dar a conocer a la Cámara a la comunidad en general
- Mantiene excelentes relaciones con personas con las cuales comparte temas en común como otros dirigentes gremiales y/o profesionales de organismos gubernamentales en que se mueve la Cámara y asesores o conocedores del negocio

## Umbral para las Competencias del Secretario General

UMBRAL	SECRETARIO GENERAL			
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
SERVICIO AL CLIENTE				X
PROBIDAD				X
TRABAJO EN EQUIPO				X
UMBRAL	SECRETARIO GENERAL			
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
ORIENTACION A LOS RESULTADOS				X
PENSAMIENTO ESTRATEGICO				X
COMUNICACIÓN ESTRATEGICA				X
LIDERAZGO VISIONARIO				X
EMPOWERMENT				X
MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIO				X





## ANEXO A

### COMPETENCIAS CORPORATIVAS

<b>ORIENTACION AL CLIENTE</b>
Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de la Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarlos o servirlos, de comprender y satisfacer sus necesidades.
<b><i>Algunos comportamientos habituales frente a los socios y clientes internos, tanto en situaciones cotidianas como en momentos críticos</i></b>
A. Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.
B. Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad.
C. Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con ellos.
D. Prevee y proporciona soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción, desarrollando productos y servicios con la calidad deseada.
E. Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejora adecuadas para remediarlos.
F. Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.
G. Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas.
H. Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.

<b>PROBIDAD</b>
Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.
<b><i>Algunos comportamientos en relación a los propios valores y los de la organización</i></b>
A. Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad.
B. Mantiene los niveles de confidencialidad necesarios a la información que maneja.
C. Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores y se guía por las políticas, normas y reglas que se ajustan al criterio ético de la Cámara.
D. Admite sus errores y actúa en consecuencia.
E. Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, no genera falsas expectativas y cumple con lo que promete.
F. Asume oportunamente y con energía las decisiones pertinentes cuando en la Cámara se presentan hechos que puedan contravenir la probidad.
G. Señala los costos y riesgos cuando observa que no se actúa de acuerdo a los principios y valores organizacionales o personales.



<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara.
<b><i>Algunos comportamientos vinculados con el equipo de trabajo</i></b>
A. Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara.
B. Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.
C. Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.
D. Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales.
E. Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.
F. Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.
G. Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.
H. Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.



## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FAMILIAS DE CARGO

### 1.- GERENTES

<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>
Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes, elevando los estándares de calidad de los servicios entregados a los socios y clientes internos.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que tienden a buscar un desempeño personal y colectivo de excelencia frente a los socios y a clientes internos</i></b>
A. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
B. Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.
C. Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.
D. Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
E. Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología.
F. Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados.
G. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados.
H. Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia.

<b>LIDERAZGO</b>
Es la habilidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo en una dirección determinada, estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales dando retroalimentación e integrando las opiniones de los otros. Motiva e inspira confianza y maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.
<b><i>Algunos comportamientos referidos a la dirección del equipo de trabajo</i></b>
A. Trasmite la visión de la Cámara y proporciona dirección a los equipos, mediante la clara definición de la misión y los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
B. Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo emprendiendo permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.
C. Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos y a la satisfacción del cliente.
D. Da orientación y retroalimentación a sus colaboradores sobre la marcha de su desempeño, fomentando la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable y de consenso.
E. Se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados.
F. Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
G. Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.
H. Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la



Cámara.
I. Mantiene informados a los colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la Cámara.
J. Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.

<b>PENSAMIENTO SISTÉMICO</b>
Es la capacidad para analizar la realidad compleja articulando sus componentes e interrelaciones dentro de un todo integrado. Esta mirada integral permite interrelacionar las diferentes variables involucradas y elaborar soluciones globales en conjunto con otros.
<b>Algunos comportamientos habituales frente a situaciones o información de diferente índole, relacionadas y que podrían impactar a la organización</b>
A. Establece vínculos multicausales (varias causas posibles para una situación).
B. Reconoce tendencias o patrones cuando analiza información.
C. Comprende las principales relaciones entre variables que competen a su ámbito de responsabilidad.
D. Integra ideas, asuntos y observaciones en explicaciones claras.
E. Relaciona entre sí diversos escenarios y comprende como cada uno de ellos condiciona a los otros.
F. Monitorea los cambios que se producen en el ambiente (políticos, sociales, económicos, entre otros) para advertir posibles impactos y oportunidades para el gremio.
G. Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y gremiales que pueden influir en su trabajo y en el de sus colaboradores. Comparte con los demás estos conocimientos.
H. Anticipa las consecuencias de las acciones, decisiones y proyectos con un horizonte de mediano y largo plazo.

<b>PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN</b>
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su gerencia, definiendo los planes de acción, los plazos y recursos requeridos con objeto de mantener las actividades enfocadas hacia el logro de los objetivos de la Cámara. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
<b>Algunos comportamientos orientados a organizar y planificar el trabajo para el logro de los objetivos propuestos en tiempo y forma</b>
A. Es metódico, sistemático y organizado. Organiza el trabajo de la gerencia de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible
B. Tiene claridad respecto de la misión de la Cámara, las metas de su gerencia y de su cargo y actúa en consecuencia.
C. Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la Cámara, considerando que sean medibles y realistas
D. Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos y distingue lo urgente de lo importante en relación a los objetivos de la Cámara y a la satisfacción del cliente interno y externo.
E. Aprovecha los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente. Usa eficazmente el tiempo e impide que asuntos o distracciones irrelevantes interfieran con la realización del trabajo.
F. Se anticipa a posibles obstáculos que se presentan en el avance hacia los objetivos.
G. Utiliza herramientas e instrumentos de planificación para organizar el trabajo y llevar a cabo un



seguimiento riguroso de los objetivos y tomar medidas correctivas o preventivas
H. Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control
I. Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y asigna adecuadamente los recursos y a las personas
J. Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos de la gerencia

### **DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Es la habilidad de desarrollar los equipos de trabajo. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

#### ***Algunos comportamientos frente a los miembros del propio equipo de trabajo, en relación con su desarrollo y motivación***

A. Es conciente del valor estratégico que tienen las personas dentro de la Cámara y actúa en consecuencia.
B. Tiene presente que los valores culturales determinan o influyen en el desarrollo del equipo de trabajo.
C. Motiva a todos los miembros de su equipo de trabajo para que permanentemente desarrollen sus competencias laborales.
D. Genera, para los miembros de su equipo, oportunidades de participación en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la Cámara.
E. Alienta a los colaboradores de la Cámara a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.
F. Arma redes de comunicación fluida entre los diferentes equipos de trabajo de la Cámara, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.
G. A través de su accionar capacita y motiva desde el ejemplo a fin de lograr una gestión exitosa.
H. Evalúa el nivel de desarrollo de las competencias de sus colaboradores, y define actividades para disminuir las brechas.
I. Promueve la participación en actividades de capacitación y evalúa el aporte al desarrollo de las competencias.

### **COMUNICACIÓN**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva en situaciones individuales y grupales en distintos ambientes y a través de diversos medios, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del interlocutor. Incluye la capacidad de entender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.

#### ***Algunos comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, tanto en el momento de transmitir información como en el de recibirla***

A. Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
B. Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
C. Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.
D. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas. Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.
E. Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.
F. Verifica que el grupo, o su interlocutor, ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.



- |  |
|--|
| G. Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas. |
| H. Escucha atentamente a los demás con empatía, esforzándose por entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.  |
| I. Ofrece retroalimentación para ayudar a sus colaboradores y pares a actuar de forma exitosa.   |
| J. Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.   |



## 2.- JEFES DE SERVICIO

<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>
Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes, elevando los estándares de calidad de los servicios entregados a los socios y clientes internos.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que tienden a buscar un desempeño personal y colectivo de excelencia frente a los socios y a clientes internos</i></b>
A. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
B. Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.
C. Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.
D. Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
E. Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología.
F. Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados.
G. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados.
H. Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia.

<b>LIDERAZGO</b>
Es la habilidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo en una dirección determinada, estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales dando retroalimentación e integrando las opiniones de los otros. Motiva e inspira confianza y maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.
<b><i>Algunos comportamientos referidos a la dirección del equipo de trabajo</i></b>
A. Trasmite la visión de la Cámara y proporciona dirección a los equipos, mediante la clara definición de la misión y los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
B. Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo emprendiendo permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.
C. Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos y a la satisfacción del cliente.
D. Da orientación y retroalimentación a sus colaboradores sobre la marcha de su desempeño, fomentando la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable y de consenso.
E. Se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados.
F. Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
G. Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.
H. Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la Cámara.
I. Mantiene informados a los colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la Cámara.



- J. Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.

### **PROACTIVIDAD**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.

#### ***Algunos comportamientos relacionados con el futuro y la búsqueda de nuevas oportunidades***

- A. Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.
- B. Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.
- C. Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.
- D. Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.
- E. Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.
- F. Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.
- G. Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.

### **HABILIDAD ANALITICA**

Es la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

#### ***Algunos comportamientos en relación con el manejo de problemas y de la identificación de oportunidades***

- A. Comprende los procesos relativos a la industria, al gremio, su gerencia y a otras áreas relacionadas dentro de la Cámara.
- B. Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
- C. Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
- D. Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades, utilizando una visión de conjunto en el análisis de la información.
- E. Trabaja con hechos y datos concretos que le permiten reconocer las tendencias al analizar los diferentes escenarios.
- F. Tiene la capacidad de organizar tanto datos numéricos o abstractos como cualitativos con el fin de establecer relaciones entre ellos que le permiten tomar las decisiones adecuadas.





### **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores de la Cámara.

#### ***Algunos comportamientos relacionados con la solución de problemas presentes en su trabajo y en el de otros***

- A. Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios.
- B. Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente.
- C. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.
- D. Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.
- E. Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado.
- F. Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.



### 3.- COORDINADOR GREMIAL

<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>
Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes, elevando los estándares de calidad de los servicios entregados a los socios y clientes internos.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que tienden a buscar un desempeño personal y colectivo de excelencia frente a los socios y a clientes internos</i></b>
A. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
B. Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.
C. Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.
D. Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
E. Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología.
F. Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados.
G. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados.
H. Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia.

<b>PENSAMIENTO SISTÉMICO</b>
Es la capacidad para analizar la realidad compleja articulando sus componentes e interrelaciones dentro de un todo integrado. Esta mirada integral permite interrelacionar las diferentes variables involucradas y elaborar soluciones globales en conjunto con otros.
<b><i>Algunos comportamientos habituales frente a situaciones o información de diferente índole, relacionadas y que podrían impactar a la organización</i></b>
A. Establece vínculos multicausales (varias causas posibles para una situación).
B. Reconoce tendencias o patrones cuando analiza información.
C. Comprende las principales relaciones entre variables que competen a su ámbito de responsabilidad.
D. Integra ideas, asuntos y observaciones en explicaciones claras.
E. Relaciona entre sí diversos escenarios y comprende como cada uno de ellos condiciona a los otros.
F. Monitorea los cambios que se producen en el ambiente (políticos, sociales, económicos, entre otros) para advertir posibles impactos y oportunidades para el gremio.
G. Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y gremiales que pueden influir en su trabajo y en el de sus colaboradores. Comparte con los demás estos conocimientos.
H. Anticipa las consecuencias de las acciones, decisiones y proyectos con un horizonte de mediano y largo plazo.



### **COMUNICACIÓN**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva en situaciones individuales y grupales en distintos ambientes y a través de diversos medios, ajustando el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del interlocutor. Incluye la capacidad de entender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.

#### ***Algunos comportamientos cotidianos frente a los diversos interlocutores, tanto en el momento de transmitir información como en el de recibirla***

- A. Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
- B. Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.
- C. Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.
- D. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas. Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.
- E. Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.
- F. Verifica que el grupo, o su interlocutor, ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.
- G. Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.
- H. Escucha atentamente a los demás con empatía, esforzándose por entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.
- I. Ofrece retroalimentación para ayudar a sus colaboradores y pares a actuar de forma exitosa.
- J. Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.

### **PROACTIVIDAD**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.

#### ***Algunos comportamientos relacionados con el futuro y la búsqueda de nuevas oportunidades***

- A. Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.
- B. Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.
- C. Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.
- D. Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.
- E. Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.
- F. Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.
- G. Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.



<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores de la Cámara.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con la solución de problemas presentes en su trabajo y en el de otros</i></b>
A. Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios.
B. Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente.
C. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.
D. Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.
E. Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado.
F. Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.

<b>NEGOCIACION</b>
Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y el logro de compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Incluye la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.
<b><i>Comportamientos orientados a identificar el contexto de una negociación y a realizar intercambios beneficiosos que permitan llegar a acuerdos favorables para ambas partes</i></b>
A. Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, preocupándose por obtener información, tanto a nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación.
B. Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.
C. Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.
D. Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independiente de sus propios juicios.
E. Busca permanentemente mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.
F. Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando las posiciones personales que puedan dificultar futuras negociaciones.
G. Prepara la negociación generando una variedad de abordajes posibles que le permitan manejar todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.
H. Logra persuadir a la contraparte y “vender” sus ideas en beneficio de los intereses comunes.



#### 4.- COORDINADOR DE ESTUDIO

<b>ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</b>
Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes, elevando los estándares de calidad de los servicios entregados a los socios y clientes internos.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que tienden a buscar un desempeño personal y colectivo de excelencia frente a los socios y a clientes internos</i></b>
A. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
B. Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.
C. Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.
D. Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.
E. Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología.
F. Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados.
G. Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados.
H. Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia.

<b>LIDERAZGO</b>
Es la habilidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo en una dirección determinada, estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales dando retroalimentación e integrando las opiniones de los otros. Motiva e inspira confianza y maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.
<b><i>Algunos comportamientos referidos a la dirección del equipo de trabajo</i></b>
A. Trasmite la visión de la Cámara y proporciona dirección a los equipos, mediante la clara definición de la misión y los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.
B. Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo emprendiendo permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.
C. Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos y a la satisfacción del cliente.
D. Da orientación y retroalimentación a sus colaboradores sobre la marcha de su desempeño, fomentando la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable y de consenso.
E. Se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados.
F. Reconoce los logros de las personas que dependen de él.
G. Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.
H. Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la Cámara.
I. Mantiene informados a los colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la Cámara.



- J. Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.

### **PENSAMIENTO SISTÉMICO**

Es la capacidad para analizar la realidad compleja articulando sus componentes e interrelaciones dentro de un todo integrado. Esta mirada integral permite interrelacionar las diferentes variables involucradas y elaborar soluciones globales en conjunto con otros.

**Algunos comportamientos habituales frente a situaciones o información de diferente índole, relacionadas y que podrían impactar a la organización**

- A. Establece vínculos multicausales (varias causas posibles para una situación).
- B. Reconoce tendencias o patrones cuando analiza información.
- C. Comprende las principales relaciones entre variables que competen a su ámbito de responsabilidad.
- D. Integra ideas, asuntos y observaciones en explicaciones claras.
- E. Relaciona entre sí diversos escenarios y comprende como cada uno de ellos condiciona a los otros.
- F. Monitorea los cambios que se producen en el ambiente (políticos, sociales, económicos, entre otros) para advertir posibles impactos y oportunidades para el gremio.
- G. Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y gremiales que pueden influir en su trabajo y en el de sus colaboradores. Comparte con los demás estos conocimientos.
- H. Anticipa las consecuencias de las acciones, decisiones y proyectos con un horizonte de mediano y largo plazo.

### **PROACTIVIDAD**

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de solución de problemas o de mejoramiento.

**Algunos comportamientos relacionados con el futuro y la búsqueda de nuevas oportunidades**

- A. Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.
- B. Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.
- C. Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.
- D. Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.
- E. Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.
- F. Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.
- G. Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.



<b>DIRECCION DE ESTUDIOS</b>
Identifica, dirige, distribuye y controla los recursos disponibles y actividades determinadas para alcanzar objetivos definidos de un estudio, para lograrlo se centra en las prioridades y en el desempeño del equipo.
<b><i>Algunos comportamientos habituales en el momento de dirigir un proyecto</i></b>
A. Diseña y coordina investigaciones, estudios y trabajos multidisciplinarios logrando que los miembros de su equipo aporten desde sus diferentes visiones.
B. Visualiza claramente las prioridades para alcanzar los plazos disponibles y lograr los resultados.
C. Aplica creativamente los diferentes recursos con los que cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y optimizar los resultados del estudio.
D. Mantiene unido al equipo de trabajo comunicando y manteniendo una clara visión de los objetivos esperados.
E. Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y siendo objetivo y crítico de su desempeño.
F. Controla el cumplimiento de las actividades y facilita el desarrollo de las tareas asignadas a cada responsable.
G. Integra los diversos estilos y habilidades con los que cuentan sus colaboradores, a fin de optimizar el desempeño y entusiasmo del equipo.

<b>APRENDIZAJE CONTINUO</b>
Identificar activamente nuevas ideas para fomentar el aprendizaje. Crea y aprovecha constantemente oportunidades de aprendizaje, usando en el trabajo el conocimiento y las habilidades recientemente adquiridas y aprendiendo a través de su aplicación.
<b><i>Algunos comportamientos habituales del trabajo cotidiano del área de estudios que permiten estar actualizado en diferentes materias técnicas del gremio</i></b>
A. Busca y usa la retroalimentación y otras fuentes de información a fin de identificar las áreas de aprendizaje apropiadas para su desarrollo profesional.
B. Identifica y participa en actividades de aprendizaje (por ej., cursos, lecturas, estudio independiente, asesoría, aprendizaje práctico) que ayudan a satisfacer las necesidades de aprendizaje.
C. Participa activamente en actividades de aprendizaje aprovechando al máximo esta experiencia (por ej., toma notas, hace preguntas, analiza críticamente la información, tiene en cuenta la aplicación en el trabajo, hace las tareas requeridas).
D. Pone en práctica en el trabajo los nuevos conocimientos o habilidades; profundiza el aprendizaje mediante el trabajo interdisciplinario.
E. Investiga aspectos que van más allá de lo estipulado.
F. Busca caminos nuevos con metodologías probadas que aplica en su trabajo.



## 5.- PROFESIONALES

<b>PROACTIVIDAD</b>
Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con el futuro y la búsqueda de nuevas oportunidades</i></b>
A. Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.
B. Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.
C. Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.
D. Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.
E. Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.
F. Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.
G. Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.

<b>HABILIDAD ANALITICA</b>
Es la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
<b><i>Algunos comportamientos en relación con el manejo de problemas y de la identificación de oportunidades</i></b>
A. Comprende los procesos relativos a la industria, al gremio, su gerencia y a otras áreas relacionadas dentro de la Cámara.
B. Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
C. Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
D. Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades, utilizando una visión de conjunto en el análisis de la información.
E. Trabaja con hechos y datos concretos que le permiten reconocer las tendencias al analizar los diferentes escenarios.
F. Tiene la capacidad de organizar tanto datos numéricos o abstractos como cualitativos con el fin de establecer relaciones entre ellos que le permiten tomar las decisiones adecuadas.





<b>CREDIBILIDAD TECNICA</b>
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad y de la confianza en las propias habilidades para resolver una situación o problema y asumir y proponer los puntos de vista, tomando decisiones responsables frente a los socios y clientes internos.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que muestran competitividad técnica</i></b>
A. Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
B. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.
C. Establece una opinión entre diversas posibilidades, la comunica y la defiende en las reuniones de trabajo, con respeto y flexibilidad.
D. Expresa su posición con claridad, seguridad y decisión sin dejar de escuchar la opinión de los demás.
E. Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Cámara en general, por su comprensión y conocimiento del negocio.
F. Muestra con seguridad y diplomacia su desacuerdo a interlocutores con poder, aún cuando ello signifique asumir riesgos.

<b>APRENDIZAJE CONTINUO</b>
Identificar activamente nuevas ideas para fomentar el aprendizaje. Crea y aprovecha constantemente oportunidades de aprendizaje, usando en el trabajo el conocimiento y las habilidades recientemente adquiridas y aprendiendo a través de su aplicación.
<b><i>Algunos comportamientos habituales del trabajo cotidiano del área de estudios que permiten estar actualizado en diferentes materias técnicas del gremio</i></b>
A. Busca y usa la retroalimentación y otras fuentes de información a fin de identificar las áreas de aprendizaje apropiadas para su desarrollo profesional.
B. Identifica y participa en actividades de aprendizaje (por ej., cursos, lecturas, estudio independiente, asesoría, aprendizaje práctico) que ayudan a satisfacer las necesidades de aprendizaje.
C. Participa activamente en actividades de aprendizaje aprovechando al máximo esta experiencia (por ej., toma notas, hace preguntas, analiza críticamente la información, tiene en cuenta la aplicación en el trabajo, hace las tareas requeridas).
D. Pone en práctica en el trabajo los nuevos conocimientos o habilidades; profundiza el aprendizaje mediante el trabajo interdisciplinario.
E. Investiga aspectos que van más allá de lo estipulado.
F. Busca caminos nuevos con metodologías probadas que aplica en su trabajo.



### **TRABAJO CON CALIDAD**

Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas que realiza, verificando los detalles de cada uno de los productos que entrega.

#### ***Algunos comportamientos relacionados con el desarrollo de trabajo de calidad***

- A. Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.
- B. Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.
- C. Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.
- D. Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.
- E. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.



## 6.- PROFESIONALES CON COMISIONES

<b>PROACTIVIDAD</b>
Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con el futuro y la búsqueda de nuevas oportunidades</i></b>
A. Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.
B. Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.
C. Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.
D. Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.
E. Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.
F. Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.
G. Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.

<b>HABILIDAD ANALITICA</b>
Es la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.
<b><i>Algunos comportamientos en relación con el manejo de problemas y de la identificación de oportunidades</i></b>
A. Comprende los procesos relativos a la industria, al gremio, su gerencia y a otras áreas relacionadas dentro de la Cámara.
B. Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.
C. Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.
D. Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades, utilizando una visión de conjunto en el análisis de la información.
E. Trabaja con hechos y datos concretos que le permiten reconocer las tendencias al analizar los diferentes escenarios.
F. Tiene la capacidad de organizar tanto datos numéricos o abstractos como cualitativos con el fin de establecer relaciones entre ellos que le permiten tomar las decisiones adecuadas.



<b>CREDIBILIDAD TECNICA</b>
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad y de la confianza en las propias habilidades para resolver una situación o problema y asumir y proponer los puntos de vista, tomando decisiones responsables frente a los socios y clientes internos.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que muestran competitividad técnica</i></b>
A. Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
B. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.
C. Establece una opinión entre diversas posibilidades, la comunica y la defiende en las reuniones de trabajo, con respeto y flexibilidad.
D. Expresa su posición con claridad, seguridad y decisión sin dejar de escuchar la opinión de los demás.
E. Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Cámara en general, por su comprensión y conocimiento del negocio.
F. Muestra con seguridad y diplomacia su desacuerdo a interlocutores con poder, aún cuando ello signifique asumir riesgos.

<b>FACILITADOR</b>
Facilitar el desarrollo de los conocimientos y las habilidades de Socios en beneficio del trabajo, proporcionando retroalimentación oportuna. Es capaz de utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para guiar y ayudar a alcanzar sus objetivos.
<b><i>Algunos comportamientos habituales frente a los Socios y clientes internos en situaciones de trabajo en conjunto o ante cualquier inquietud</i></b>
A. Crea un lazo de lealtad personal con Socios.
B. Proporciona instrucción, modelos positivos y oportunidades de observación, a fin de ayudar a otros a desarrollar sus habilidades.
C. Proporciona retroalimentación oportuna y adecuada sobre el tratamiento de algún tema; refuerza los progresos y logros de los Socios.
D. Establece buenas relaciones interpersonales, ayudando a que los Socios se sientan valorados, apreciados e incluidos en las discusiones.
E. Elabora y mantiene un flujo constante de información de interés para los Socios.
F. Elabora o solicita y entrega información técnica para facilitar el proceso de toma de decisiones de los Socios.
G. Guía y sugiere formas de organizar el trabajo de los Socios pertenecientes a su grupo.
H. Presenta a los participantes sugerencias y puntos de vista alternativos, para fomentar el análisis y madurar temáticas tratadas.
I. Prevee los obstáculos que se pueden encontrar los Socios y desarrolla y comunica argumentos para eliminarlos o disminuirlos.



<b>APRENDIZAJE CONTINUO</b>
Identificar activamente nuevas ideas para fomentar el aprendizaje. Crea y aprovecha constantemente oportunidades de aprendizaje, usando en el trabajo el conocimiento y las habilidades recientemente adquiridas y aprendiendo a través de su aplicación.
<b><i>Algunos comportamientos habituales del trabajo cotidiano del área de estudios que permiten estar actualizado en diferentes materias técnicas del gremio</i></b>
A. Busca y usa la retroalimentación y otras fuentes de información a fin de identificar las áreas de aprendizaje apropiadas para su desarrollo profesional.
B. Identifica y participa en actividades de aprendizaje (por ej., cursos, lecturas, estudio independiente, asesoría, aprendizaje práctico) que ayudan a satisfacer las necesidades de aprendizaje.
C. Participa activamente en actividades de aprendizaje aprovechando al máximo esta experiencia (por ej., toma notas, hace preguntas, analiza críticamente la información, tiene en cuenta la aplicación en el trabajo, hace las tareas requeridas).
D. Pone en práctica en el trabajo los nuevos conocimientos o habilidades; profundiza el aprendizaje mediante el trabajo interdisciplinario.
E. Investiga aspectos que van más allá de lo estipulado.
F. Busca caminos nuevos con metodologías probadas que aplica en su trabajo.

<b>TRABAJO CON CALIDAD</b>
Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas que realiza, verificando los detalles de cada uno de los productos que entrega.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con el desarrollo de trabajo de calidad.</i></b>
A. Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.
B. Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.
C. Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.
D. Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.
E. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.



## 7.- ADMINISTRATIVOS

<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores de la Cámara.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con la solución de problemas presentes en su trabajo y en el de otros</i></b>
A. Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios.
B. Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente.
C. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.
D. Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.
E. Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado.
F. Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.

<b>TRABAJO CON CALIDAD</b>
Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas que realiza, verificando los detalles de cada uno de los productos que entrega.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con el desarrollo de trabajo de calidad</i></b>
A. Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.
B. Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.
C. Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.
D. Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.
E. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.

<b>ORGANIZACION</b>
Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información del área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con la organización de la información para su accesibilidad</i></b>
A. Identifica los requerimientos de información propias del área.
B. Mantiene organizados los documentos, archivos y materiales en su área de trabajo.
C. Recopila información pertinente analizando, estructurando y clasificándola por temas comunes y facilitando su accesibilidad.
D. Realiza el seguimiento a la documentación que facilita o envía.



E. Recuerda a los miembros de su área los compromisos programados.
F. Calcula los tiempos y organiza las actividades, definiendo prioridades
G. Fija prioridades de acuerdo a los distintos momentos del trabajo diario y a las necesidades de los clientes internos y externos.
H. Coordina su trabajo con los clientes internos, para responder oportunamente a las demandas de información
I. Mantiene información en bases de datos y genera informes.
J. Administra su tiempo de trabajo para realizar las tareas del cargo.

<b>INICIATIVA</b>
Capacidad de anticipar los problemas que puedan surgir e iniciar acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas, dicha anticipación se refiere al reconocimiento de los problemas y oportunidades que surgirán y la forma de actuar para enfrentarlos. Implica actuar sin esperar consultar a su jefe inmediato.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados a una disposición personal de responder anticipadamente frente a alguna situación de trabajo</i></b>
A. Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.
B. En general resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.
C. Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.
D. Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.
E. Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.
F. Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asume tareas extras sin ser solicitado.
G. Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.
H. Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
I. Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.

<b>EXPERTIZ TECNOLÓGICO</b>
Opera las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la institución o área funcional.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados a una disposición y capacidad personal para aprender y manejar herramientas tecnológicas</i></b>
A. Maneja herramientas tecnológicas como fax, computador y plataforma telefónica.
B. Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.
C. Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.
D. Maneja el correo electrónico; envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.
E. Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.



F. Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.
G. Maneja Power Point realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.
H. Esta predispuesto al aprendizaje continuo y a la actualización permanente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporado en la organización.

<b>RELACIONES LABORALES POSITIVAS</b>
Desarrollar e implementar relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efectiva para el logro de los objetivos de la Cámara.
<b>Algunos comportamientos para desarrollar relaciones de cooperación</b>
A. Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.
B. Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.
C. Su actuación es coherente con su discurso.
D. Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.
E. Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.

<b>DINAMISMO - ENERGIA</b>
Hacer más de lo requerido para lograr con responsabilidad los objetivos propuestos, trabajando duro con interlocutores diversos en situaciones cambiantes o alternativas, manteniendo su nivel de actividad y eficiencia.
<b>Algunos comportamientos frente a cambios fluctuantes del entorno que podrían modificar el rendimiento de trabajo habitual</b>
A. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.
B. Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas
C. Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.
D. Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.
E. Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.





## 7.- SECRETARIA

<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores de la Cámara.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con la solución de problemas presentes en su trabajo y en el de otros</i></b>
A. Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios.
B. Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente.
C. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.
D. Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.
E. Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado.
F. Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.

<b>TRABAJO CON CALIDAD</b>
Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas que realiza, verificando los detalles de cada uno de los productos que entrega.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con el desarrollo de trabajo de calidad</i></b>
A. Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.
B. Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.
C. Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.
D. Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.
E. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.

<b>ORGANIZACION</b>
Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información de área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con la organización de la información para su accesibilidad</i></b>
A. Identifica los requerimientos de información propias del área.
B. Mantiene organizados los documentos, archivos y materiales en su área de trabajo.
C. Recopila información pertinente analizando, estructurando y clasificándola por temas comunes y facilitando su accesibilidad.
D. Realiza el seguimiento a la documentación que facilita o envía.



E. Recuerda a los miembros de su área los compromisos programados.
F. Calcula los tiempos y organiza las actividades, definiendo prioridades
G. Fija prioridades de acuerdo a los distintos momentos del trabajo diario y a las necesidades de los clientes internos y externos.
H. Coordina su trabajo con los clientes internos, para responder oportunamente a las demandas de información.
I. Mantiene información en bases de datos y genera informes.
J. Administra su tiempo de trabajo para realizar las tareas del cargo.

<b>INICIATIVA</b>
Capacidad de anticipar los problemas que puedan surgir e iniciar acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas, dicha anticipación se refiere al reconocimiento de los problemas y oportunidades que surgirán y la forma de actuar para enfrentarlos. Implica actuar sin esperar consultar a su jefe inmediato.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados a una disposición personal de responder anticipadamente frente a alguna situación de trabajo</i></b>
A. Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.
B. En general resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.
C. Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.
D. Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.
E. Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.
F. Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asume tareas extras sin ser solicitado.
G. Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.
H. Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
I. Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.
J. Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.

<b>EXPERTIZ TECNOLÓGICO</b>
Opera las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la institución o área funcional.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados a una disposición y capacidad personal para aprender y manejar herramientas tecnológicas.</i></b>
A. Maneja herramientas tecnológicas como fax, computador y plataforma telefónica.
B. Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.
C. Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.
D. Maneja el correo electrónico; envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.



E. Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.
F. Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.
G. Maneja Power Point realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.
H. Esta predispuesto al aprendizaje continuo y a la actualización permanente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporado en la organización.

<b>RELACIONES LABORALES POSITIVAS</b>
Desarrollar e implementar relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efectiva para el logro de los objetivos de la Cámara.
<b>Algunos comportamientos para desarrollar relaciones de cooperación</b>
A. Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.
B. Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.
C. Su actuación es coherente con su discurso.
D. Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.
E. Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.

<b>DINAMISMO - ENERGIA</b>
Hacer más de lo requerido para lograr con responsabilidad los objetivos propuestos, trabajando duro con interlocutores diversos en situaciones cambiantes o alternativas, manteniendo su nivel de actividad y eficiencia.
<b>Algunos comportamientos frente a cambios fluctuantes del entorno que podrían modificar el rendimiento de trabajo habitual</b>
A. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.
B. Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas
C. Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.
D. Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.
E. Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.



## 8.- RECEPCIONISTA

<b>TRABAJO CON CALIDAD</b>	
Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas que realiza, verificando los detalles de cada uno de los productos que entrega.	
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con el desarrollo de trabajo de calidad</i></b>	
A.	Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.
B.	Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.
C.	Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.
D.	Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.
E.	Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.

<b>ORGANIZACION</b>	
Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información de área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros.	
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con la organización de la información para su accesibilidad</i></b>	
A.	Identifica los requerimientos de información propias del área.
B.	Mantiene organizados los documentos, archivos y materiales en su área de trabajo.
C.	Recopila información pertinente analizando, estructurando y clasificándola por temas comunes y facilitando su accesibilidad.
D.	Realiza el seguimiento a la documentación que facilita o envía.
E.	Calcula los tiempos y organiza las actividades, definiendo prioridades
F.	Recuerda a los miembros de su área los compromisos programados.
G.	Fija prioridades de acuerdo a los distintos momentos del trabajo diario y a las necesidades de los clientes internos y externos.
H.	Coordina su trabajo con los clientes internos, para responder oportunamente a las demandas de información
I.	Mantiene información en bases de datos y genera informes.
J.	Administra su tiempo de trabajo para realizar las tareas del cargo.



<b>INICIATIVA</b>
Capacidad de anticipar los problemas que puedan surgir e iniciar acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas, dicha anticipación se refiere al reconocimiento de los problemas y oportunidades que surgirán y la forma de actuar para enfrentarlos. Implica actuar sin esperar consultar a su jefe inmediato.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados a una disposición personal de responder anticipadamente frente a alguna situación de trabajo</i></b>
A. Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.
B. En general resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.
C. Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.
D. Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.
E. Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.
F. Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asume tareas extras sin ser solicitado.
G. Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.
H. Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
I. Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.
J. Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.

<b>EXPERTIZ TECNOLÓGICO</b>
Opera las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la institución o área funcional.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados a una disposición y capacidad personal para aprender y manejar herramientas tecnológicas.</i></b>
A. Maneja herramientas tecnológicas como fax, computador y plataforma telefónica.
B. Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.
C. Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.
D. Maneja el correo electrónico; envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.
E. Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.
F. Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.
G. Maneja Power Point realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.
H. Esta predispuesto al aprendizaje continuo y a la actualización permanente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporado en la organización.



<b>RELACIONES LABORALES POSITIVAS</b>
Desarrollar e implementar relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efectiva para el logro de los objetivos de la Cámara.
<b><i>Algunos comportamientos para desarrollar relaciones de cooperación</i></b>
A. Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.
B. Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.
C. Su actuación es coherente con su discurso.
D. Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.
E. Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.

<b>DINAMISMO - ENERGIA</b>
Hacer más de lo requerido para lograr con responsabilidad los objetivos propuestos, trabajando duro con interlocutores diversos en situaciones cambiantes o alternativas, manteniendo su nivel de actividad y eficiencia.
<b><i>Algunos comportamientos frente a cambios fluctuantes del entorno que podrían modificar el rendimiento de trabajo habitual</i></b>
A. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.
B. Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas
C. Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.
D. Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.
E. Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.



## 10.- JUNIOR

<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores de la Cámara.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados con la solución de problemas presentes en su trabajo y en el de otros</i></b>
A. Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios.
B. Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente.
C. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.
D. Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.
E. Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado.
F. Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.

<b>INICIATIVA</b>
Capacidad de anticipar los problemas que puedan surgir e iniciar acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas, dicha anticipación se refiere al reconocimiento de los problemas y oportunidades que surgirán y la forma de actuar para enfrentarlos. Implica actuar sin esperar consultar a su jefe inmediato.
<b><i>Algunos comportamientos relacionados a una disposición personal de responder anticipadamente frente a alguna situación de trabajo</i></b>
A. Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.
B. En general resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.
C. Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.
D. Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.
E. Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.
F. Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asume tareas extras sin ser solicitado.
G. Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.
H. Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.
I. Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.
J. Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.



<b>RELACIONES LABORALES POSITIVAS</b>
Desarrollar e implementar relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efectiva para el logro de los objetivos de la Cámara.
<b><i>Algunos comportamientos para desarrollar relaciones de cooperación</i></b>
F. Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.
G. Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.
H. Su actuación es coherente con su discurso.
I. Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.
J. Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.

<b>DINAMISMO - ENERGIA</b>
Hacer más de lo requerido para lograr con responsabilidad los objetivos propuestos, trabajando duro con interlocutores diversos en situaciones cambiantes o alternativas, manteniendo su nivel de actividad y eficiencia.
<b><i>Algunos comportamientos frente a cambios fluctuantes del entorno que podrían modificar el rendimiento de trabajo habitual</i></b>
F. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.
G. Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas
H. Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.
I. Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.
J. Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.

<b>EXPERTIZ TÉCNICO</b>
Es la capacidad de entender y aplicar los conocimientos técnicos de su área de desempeño y su preocupación constante por mantenerlos actualizados.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que se presentan al momento de implementar con equipos las salas de reuniones y eventos.</i></b>
A. Capta y asimila con facilidad conceptos e información técnica de los equipos que requiere manejar en los eventos, reuniones y presentaciones de representantes de la Cámara.
B. Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas.
C. Analiza la información de acuerdo con los procedimientos e información técnica disponible.
D. Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de las actividades y funciones en los que está involucrado.
E. Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares de funcionamiento establecidos.





<b>DISCIPLINA</b>
Aceptar los requerimientos solicitados por diferentes personas y con diferentes intereses y visiones de lo que demandan.
<b><i>Algunos comportamientos habituales que manifiestan un apego a la normativa disciplinaria de la institución.</i></b>
A. Acepta instrucciones aunque difiera de ellas.
B. Realiza los cometidos y tareas propias de las responsabilidades de su puesto de trabajo.
C. Utiliza los conductos regulares de información de la organización.
D. Conoce y acepta las normativas de la institución.
E. Acepta la supervisión constante.
F. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.



## **ANEXO B**

# **INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS**

### **Introducción**

Ante de iniciar el proceso de evaluación de competencias es importante destacar que este proceso de Recursos Humanos busca desarrollar el mejor desempeño de las personas y consecuentemente el de la institución.

A través de este proceso se busca alinear los objetivos organizacionales con la contribución de las personas a estos objetivos. En este esquema, el rol del jefe es fundamental en la medida en que a él le corresponde acompañar y guiar a sus colaboradores, promover su potencial, ayudarlos a aprender, motivar sus deseos de crecimiento, identificar oportunidades de desarrollo y de carrera y hacer seguimiento del desempeño.

La correcta implementación de esta herramienta al interior de la CCHC, permitirá que cada persona:

- Conozca y comprenda los objetivos estratégicos de la Cámara Chilena de la Construcción, el comportamiento esperado y las competencias requeridas,
- Desarrolle y acepte sus metas personales vinculadas a los objetivos de la Cámara,
- Conozca sus responsabilidades principales,
- Reciba la asesoría apropiada de su jefatura,
- Sea capaz de autoevaluar su propio progreso,
- Declare sus aspiraciones,
- Aprenda mediante retroalimentación y evaluación idóneas de sus pares.

### **Proceso de evaluación de competencias**

El jefe directo genera con anticipación y en conjunto con el colaborador, en los meses de Junio y Diciembre, una instancia de comunicación que permita revisar el desempeño, tanto en los resultados específicos como en el desarrollo de las competencias. Fundamenta sus apreciaciones,



equilibra aspectos positivos y negativos, reforzando los desempeños buenos y superiores y planifica acciones para fomentar el progreso individual y de la empresa.

### **Conductas a seguir:**

1. Cite al colaborador con anticipación para revisar en conjunto el desempeño logrado hasta ese momento. Explique el objetivo (enmárquelo dentro del proceso), genere un clima de respeto y colaboración. Escuche con atención.
2. Solicite que el colaborador llegue con una autoevaluación.
3. Tenga presente que no está evaluando a la persona de su colaborador, sino a sus comportamientos que están en directa relación con el desarrollo de competencias y el logro de los objetivos acordados previamente.
4. Compartan la evaluación. Pida explicaciones para los resultados. Compare las explicaciones de su colaborador con las suyas. Conversen las diferencias. Deje un registro.
5. Solicite explicaciones y fundamentos, a través de los indicadores de cumplimiento establecidos previamente y de las evidencias que explican la autoevaluación.
6. Presente sus explicaciones y fundamentos que explican su evaluación. Analice las diferencias y las coincidencias.
7. Mantenga el autocontrol cuando el colaborador presenta énfasis en las diferencias. Escuche y respete sus explicaciones. Permítase admitir que usted puede estar equivocado.
8. Realice un balance de los aspectos positivos y de los negativos, abordando todos aquellos que cubren la evaluación del logro de los objetivos. No aborde temáticas que no estén comprendidas en ellos.
9. Reconozca abiertamente el buen desempeño y el buen desarrollo de las competencias. Sea explícito en ese reconocimiento.
10. Refuerce desempeños positivos por sobre los negativos.
11. Planifique en conjunto con el colaborador las acciones correctivas, es decir, aquellas a desarrollar para mejorar en el cumplimiento de los objetivos y progresar en el desarrollo de las competencias.
12. Las acciones correctivas pueden incluir la reformulación de las iniciativas, la reasignación de recursos, la participación en actividades de capacitación y asesorías técnicas, entre otras.



**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**

**ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS GERENTES**

El objetivo de este instrumento es evaluar el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de su cargo, para entregar una retroalimentación que permita mejorar y/o fortalecer las cualidades positivas.

NOMBRE DEL COLABORADOR
CARGO DEL COLABORADOR
GERENCIA
NOMBRE DEL EVALUADOR

Relación del evaluador con respecto al evaluado (Marcar con "X"):

Evaluado	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>
Par	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" en el recuadro de evaluación, de acuerdo a la siguiente escala de medición:

4	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>
0	<input type="checkbox"/>

- El evaluado manifiesta siempre el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado nunca manifiesta el comportamiento definido

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS										BRECHA	
	UMBRAL 1	UMBRAL 2	UMBRAL 3	UMBRAL 4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de la Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarnos o servirlos, de comprender y satisfacer sus necesidades.	Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.											
	Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad											
<b>PROBIDAD:</b> Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.	Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con ellos.											
	Prevee y proporciona soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción, desarrollando productos y servicios con la calidad deseada											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejora adecuadas para remediarlos											
	Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas.											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS										BRECHA	
	Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad.											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	Mantiene los niveles de confiabilidad necesarios a la información que maneja											
	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores y se guía por las políticas, normas y reglas que se ajustan al criterio ético de la Cámara											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	Admite sus errores y actúa en consecuencia											
	Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, no genera falsas expectativas y cumple con lo que promete.											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	Assume oportunamente y con energía las decisiones pertinentes cuando en la Cámara se presentan hechos que puedan contravenir la probidad.											
	Señala los costos y riesgos cuando observa que no se actúa de acuerdo a los principios y valores organizacionales o personales.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA							
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE					
<p><b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b></p> <p>Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara</p> <p>Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.</p> <p>Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales</p> <p>Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.</p> <p>Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.</p> <p>Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.</p> <p>Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara</p> <p>Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.</p> <p>Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales</p> <p>Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.</p> <p>Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.</p> <p>Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.</p> <p>Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.</p>																
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>															
		<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes, elevando los estándares de calidad de los servicios entregados a los socios y clientes internos.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</p> <p>Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.</p> <p>Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.</p> <p>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.</p> <p>Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología.</p> <p>Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados</p> <p>Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados.</p> <p>Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia.</p>														
				<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
				<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>LIDERAZGO: Es la habilidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo en una dirección determinada, estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales dando retroalimentación e integrando las opiniones de los otros. Motiva e inspira confianza y maneja el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Transmite la visión de la Cámara y proporciona dirección a los equipos, mediante la clara definición de la misión y los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.</p> <p>Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo emprendiendo permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p>Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos y a la satisfacción del cliente.</p> <p>Da orientación y retroalimentación a sus colaboradores sobre la marcha de su desempeño, fomentando la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable y de consenso.</p> <p>Se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados.</p> <p>Reconoce los logros de las personas que dependen de él.</p> <p>Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.</p> <p>Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la Cámara.</p> <p>Mantiene informados a los colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la Cámara.</p> <p>Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.</p>												
						<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA	
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO
<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>Establece vínculos multicausales (varias causas posibles para una situación)</p> <p>Reconoce tendencias o patrones cuando analiza información</p> <p>Comprende las principales relaciones entre variables que competen a su ámbito de responsabilidad</p> <p>Integra ideas, asuntos y observaciones en explicaciones claras</p> <p>Relaciona entre sí diversos escenarios y comprende como cada uno de ellos condiciona a los otros</p> <p>Monitorea los cambios que se producen en el ambiente (políticos, sociales, económicos, entre otros) para advertir posibles impactos y oportunidades para el gremio.</p> <p>Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y gremiales que pueden influir en su trabajo y en el de sus colaboradores.</p> <p>Comparte con los demás estos conocimientos</p> <p>Anticipa las consecuencias de las acciones, decisiones y proyectos con un horizonte de mediano y largo plazo.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Organiza el trabajo de la gerencia de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible</p> <p>Tiene claridad respecto de la misión de la Cámara, las metas de su gerencia y de su cargo y actúa en consecuencia</p> <p>Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la Cámara, considerando que sean medibles y realistas</p> <p>Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos y distingue lo urgente de lo importante en relación a los objetivos de la Cámara y a la satisfacción del cliente interno y externo.</p> <p>Aprovecha los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente. Usa eficazmente el tiempo e impide que asuntos o distracciones irrelevantes interfieran con la realización del trabajo</p> <p>Se anticipa a posibles obstáculos que se presenten en el avance hacia los objetivos.</p> <p>Utiliza herramientas e instrumentos de planificación para organizar el trabajo y llevar a cabo un seguimiento riguroso de los objetivos y tomar medidas correctivas o preventivas</p> <p>Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control</p> <p>Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y asigna adecuadamente los recursos y a las personas</p> <p>Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos de la gerencia</p>										
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>									
<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>PLANIFICACION Y ORGANIZACION: Es la capacidad de determinar, eficazmente las metas y prioridades de su gerencia, definiendo los planes de acción, los plazos y recursos requeridos con objeto de mantener las actividades enfocadas hacia el logro de los objetivos de la Cámara. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Es metódico, sistemático y organizado. Organiza el trabajo de la gerencia de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible</p> <p>Tiene claridad respecto de la misión de la Cámara, las metas de su gerencia y de su cargo y actúa en consecuencia</p> <p>Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la Cámara, considerando que sean medibles y realistas</p> <p>Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos y distingue lo urgente de lo importante en relación a los objetivos de la Cámara y a la satisfacción del cliente interno y externo.</p> <p>Aprovecha los recursos disponibles para llevar a cabo el trabajo de manera eficiente. Usa eficazmente el tiempo e impide que asuntos o distracciones irrelevantes interfieran con la realización del trabajo</p> <p>Se anticipa a posibles obstáculos que se presenten en el avance hacia los objetivos.</p> <p>Utiliza herramientas e instrumentos de planificación para organizar el trabajo y llevar a cabo un seguimiento riguroso de los objetivos y tomar medidas correctivas o preventivas</p> <p>Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control</p> <p>Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y asigna adecuadamente los recursos y a las personas</p> <p>Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos de la gerencia</p>										
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>									
<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO: Es la habilidad de desarrollar los equipos de trabajo. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Es conciente del valor estratégico que tienen las personas dentro de la Cámara y actúa en consecuencia</p> <p>Tiene presente que los valores culturales determinan o influyen en el desarrollo del equipo de trabajo</p> <p>Motiva a todos los miembros de su equipo de trabajo para que permanentemente desarrollen sus competencias laborales</p> <p>Genera, para los miembros de su equipo, oportunidades de participación en las definiciones respecto de la gestión y los negocios de la Cámara</p> <p>Alienta a los colaboradores de la Cámara a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.</p> <p>Arma redes de comunicación fluida entre los diferentes equipos de trabajo de la Cámara, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento</p> <p>A través de su accionar capacita y motiva desde el ejemplo a fin de lograr una gestión exitosa</p> <p>Evalúa el nivel de desarrollo de las competencias de sus colaboradores, y define actividades para disminuir las brechas.</p> <p>Promueve la participación en actividades de capacitación y evalúa el aporte al desarrollo de las competencias.</p>										
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>									

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS										BRECHA	
	UMBRAL		EVALUACION				JUNIO		DICIEMBRE			
	1	2	3	4	0	1	2	3	4			
<p>COMPARTIR información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.</p> <p>Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea</p> <p>Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos</p> <p>Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas. Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.</p> <p>Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.</p> <p>Verifica que el grupo, o su interlocutor, ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.</p> <p>Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.</p> <p>Escucha atentamente a los demás con empatía, esforzándose por entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.</p> <p>Ofrece retroalimentación para ayudar a sus colaboradores y pares a actuar de forma exitosa.</p> <p>Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal, y no verbal.</p>												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
	ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006											
	PLAZO											
	NOMBRE Y FIRMA JEFE											
	NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR											
	FECHA											
	COMENTARIOS:											

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:





**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**

**ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS JEFES DE SERVICIO**

El objetivo de este instrumento es evaluar el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de su cargo, para entregar una retroalimentación que permita mejorar y/o fortalecer las cualidades p

NOMBRE DEL COLABORADOR
CARGO DEL COLABORADOR
GERENCIA
NOMBRE DEL EVALUADOR

Relación del evaluador con respecto al evaluado (Marcar con "X"):

Evaluado	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>
Par	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" en el recuadro de evaluación , de acuerdo a la siguiente escala de medición:

4
3
2
1
0

- El evaluado manifiesta siempre el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta en el mayor número de casos el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado nunca manifiesta el comportamiento definido

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS										BRECHA	
	1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de la Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarnos o servirlos.	Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.											
	Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad.											
	Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con ello											
	Prevee y proporciona soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción, desarrollando productos y servicios con la calidad deseada. Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejora adecuadas para remediarlos.											
<b>PROBIDAD:</b> Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.	Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.											
	Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
	Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad. Mantiene los niveles de confidencialidad necesarios a la información que maneja.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											
	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											
	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											
	PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACIÓN				BRECHA							
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE					
<p><b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b></p> <p>Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara.</p> <p>Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.</p> <p>Demuestra un compromiso personal con el grupo, poniéndolo sus metas antes que las personales.</p> <p>Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.</p> <p>Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.</p> <p>Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.</p> <p>Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos</p> <p>Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.</p> <p>Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.</p> <p>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.</p> <p>Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología</p> <p>Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados</p> <p>Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados</p> <p>Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia</p>																
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>															
		<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Trasmite la visión de la Cámara y proporciona dirección a los equipos, mediante la clara definición de la misión y los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.</p> <p>Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo emprendiendo permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p>Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos y a la satisfacción del cliente</p> <p>Da orientación y retroalimentación a sus colaboradores sobre la marcha de su desempeño, fomentando la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable y de consenso.</p> <p>Se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados</p> <p>Reconoce los logros de las personas que dependen de él.</p> <p>Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.</p> <p>Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la Cámara.</p> <p>Mantiene informados a los colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la Cámara.</p> <p>Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo</p>														
				<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
				<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>LIDERAZGO: Es la habilidad para dirigir un grupo o equipo de trabajo en una dirección determinada, estableciendo claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales dando retroalimentación e integrando las opiniones de los ot</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Trasmite la visión de la Cámara y proporciona dirección a los equipos, mediante la clara definición de la misión y los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.</p> <p>Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo emprendiendo permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p>Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos y a la satisfacción del cliente</p> <p>Da orientación y retroalimentación a sus colaboradores sobre la marcha de su desempeño, fomentando la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable y de consenso.</p> <p>Se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Cumple la función de consejero confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados</p> <p>Reconoce los logros de las personas que dependen de él.</p> <p>Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo.</p> <p>Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la Cámara.</p> <p>Mantiene informados a los colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la Cámara.</p> <p>Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo</p>												
						<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											

COMPETENCIA ESPECÍFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS				EVALUACIÓN				BRECHA				
	1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE		
<b>PROACTIVIDAD:</b> Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en sus acciones; implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción. Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás. Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas. Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes. Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio. Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente. Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
	<b>COMPETENCIA ESPECÍFICA</b>  <b>HABILIDAD ANALÍTICA:</b> Es la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> Comprende los procesos relativos a la industria, al gremio, su gerencia y a otras áreas relacionadas dentro de la Cámara. Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización. Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes. Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades, utilizando una visión de conjunto en el análisis de la información. Trabaja con hechos y datos concretos que le permiten reconocer las tendencias al analizar los diferentes escenarios. Tiene la capacidad de organizar tanto datos numéricos o abstractos como cualitativos con el fin de establecer relaciones entre ellos que le permiten tomar las decisiones adecuadas.											
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
		<b>COMPETENCIA ESPECÍFICA</b>  <b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:</b> Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores.	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios. Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad. Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral. Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado. Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.										
			<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										

ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006		PLAZO
NOMBRE Y FIRMA JEFE	NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR	FECHA
COMENTARIOS:		
ACUERDOS DE MEJORA DICIEMBRE 2006		PLAZO
NOMBRE Y FIRMA JEFE	NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR	FECHA
COMENTARIOS:		



COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA			
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara.												
	Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.												
	Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que perteneczan.												
	Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales.												
	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.												
	Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.												
	Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.												
	Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
	<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	<b>UMBRAL</b>				<b>EVALUACION</b>				<b>BRECHA</b>		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>ORIENTACION A LOS RESULTADOS:</b> Es la capacidad para mejorar permanentemente la gestión en la Cámara a través del logro de metas y objetivos que contribuyan a la creación de valor. Corresponde al establecimiento de prioridades, metas y objetivos desafiantes	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos												
	Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.												
	Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.												
	Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.												
	Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología												
	Establece objetivos retadores analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados.												
	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados												
	Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
	<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	<b>UMBRAL</b>				<b>EVALUACION</b>				<b>BRECHA</b>		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>PENSAMIENTO SISTEMICO:</b> Es la capacidad para analizar la realidad compleja articulando sus componentes e interrelaciones dentro de un todo integrado. Esta mirada integral permite interrelacionar las diferentes variables involucradas y elaborar soluciones g	Establece vínculos multicausales (varias causas posibles para una situación)												
	Reconoce tendencias o patrones cuando analiza información.												
	Comprende las principales relaciones entre variables que competen a su ámbito de responsabilidad.												
	Integra ideas, asuntos y observaciones en explicaciones claras.												
	Relaciona entre sí diversos escenarios y comprende como cada uno de ellos condiciona a los otros.												
	Monitorea los cambios que se producen en el ambiente (políticos, sociales, económicos, entre otros) para advertir posibles impactos y oportunidades para el gremio.												
	Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y gremiales que pueden influir en su trabajo y en el de sus colaboradores												
	Comparte con los demás estos conocimientos.												
	Anticipa las consecuencias de las acciones, decisiones y proyectos con un horizonte de mediano y largo plazo.												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS										BRECHA DICIEMBRE		
	UMBRAL 1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO			
<p>COMPETENCIA ESPECIFICA</p> <p>COMUNICACION: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva en situaciones individuales y grupales en distintos ambientes y a través de diversos medios, ajustando el lenguaje o la terminología a las características</p>	<p>Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.</p> <p>Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea.</p> <p>Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.</p> <p>Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas. Hace presentaciones eficaces, tanto oralmente como por escrito.</p> <p>Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando.</p> <p>Verifica que el grupo, o su interlocutor, ha comprendido el mensaje que se le ha transmitido.</p> <p>Obtiene y conoce información proveniente de otros, necesaria para tomar decisiones, solucionar problemas, plantear objetivos o definir estrategias para el cumplimiento de las metas.</p> <p>Escucha atentamente a los demás con empatía, esforzándose por entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.</p> <p>Ofrece retroalimentación para ayudar a sus colaboradores y pares a actuar de forma exitosa.</p> <p>Detecta los sentimientos que subyacen a un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.</p>												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
	<p>COMPETENCIA ESPECIFICA</p> <p>PROACTIVIDAD: Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.</p>	<p>Compartimientos Asociados</p> <p>Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.</p> <p>Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.</p> <p>Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.</p> <p>Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.</p> <p>Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.</p> <p>Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.</p> <p>Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipatorias.</p>											
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
		<p>COMPETENCIA ESPECIFICA</p> <p>SOLUCION DE PROBLEMAS: Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores</p>	<p>Compartimientos Asociados</p> <p>Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios.</p> <p>Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente.</p> <p>Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.</p> <p>Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.</p> <p>Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado.</p> <p>Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.</p>										
			<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS												BRECHA	
	UMBRAL				EVALUACION				JUNIO		DICIEMBRE			
	1	2	3	4	0	1	2	3	4					
<p>NEGOCIACION: Habilidad para crear un ambiente propio para la colaboración y el logro de compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Incluye la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar, planificando altern</p>	Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, preocupándose por obtener información, tanto a nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación.													
	Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.													
	Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que benefician a la contraparte para propiciar el acuerdo.													
	Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independiente de sus propios juicios.													
	Busca permanentemente mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.													
	Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando las posiciones personales que puedan dificultar futuras negociaciones.													
	Prepara la negociación generando una variedad de abordajes posibles que le permitan manejar todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.													
	Logra persuadir a la contraparte y "vender" sus ideas en beneficio de los intereses comunes.													
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>														
ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006												PLAZO		
<p>NOMBRE Y FIRMA JEFE</p> <p>COMENTARIOS:</p>												<p>NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR</p> <p>FECHA</p>		



NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:



**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**  
**ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS COORDINADORES DE ESTUDIOS**

El objetivo de este instrumento es evaluar el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de su cargo, para entregar una retroalimentación que permita mejorar y/o fortalecer las cualidades p

NOMBRE DEL COLABORADOR
CARGO DEL COLABORADOR
GERENCIA
NOMBRE DEL EVALUADOR

Relación del evaluador con respecto al evaluado (Marcar con "X"):

Evaluado	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>
Par	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" en el recuadro de evaluación, de acuerdo a la siguiente escala de medición:

4
3
2
1
0

**El evaluado manifiesta siempre el comportamiento definido**  
**El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento definido**  
**El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento definido**  
**El evaluado nunca manifiesta el comportamiento definido**

	UMBRAL					EVALUACION					BRECHA	
	1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>											
<p>SERVICIO AL CLIENTE: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarlos o servirlos.</p>	Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.											
	Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad.											
	Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con éllo.											
	Prevee y proporciona soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción, desarrollando productos y servicios con la calidad deseada.											
	Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejor adecuadas para remediarlos.											
	Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.											
<p>PROBIDAD: Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.</p>	Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas.											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>											
<p>PROBIDAD: Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.</p>	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA				
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICEMBRE		
COMPETENCIA CORPORATIVA	<p>Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara</p> <p>Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.</p> <p>Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales</p> <p>Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros</p> <p>Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.</p> <p>Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.</p> <p>Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.</p>													
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
		COMPETENCIA ESPECIFICA	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos</p> <p>Planifica las actividades, entrega apoyo y da el ejemplo para incrementar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo.</p> <p>Busca superar las metas impuestas y toma acciones para hacerlo mejor.</p> <p>Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren responder con celeridad a las necesidades de los clientes.</p> <p>Busca y lleva a cabo nuevas oportunidades de crear valor a través de cambios en los procesos, reestructuras, costos o tecnología</p> <p>Establece objetivos relacionados analizando las posibilidades de éxito, las barreras, obstáculos, costos y beneficios asociados.</p> <p>Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia en el logro de los resultados</p> <p>Es un referente dentro de la Cámara en relación con la mejora de la eficiencia</p>											
				<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
COMPETENCIA ESPECIFICA	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Transmite la visión de la Cámara y proporciona dirección a los equipos, mediante la clara definición de la misión y los objetivos de desempeño, asignando las responsabilidades personales y de equipo que correspondan.</p> <p>Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo emprendiendo permanentes acciones para desarrollar el talento y las capacidades de los demás</p> <p>Promueve la iniciativa en los miembros de su equipo, motivándolos a ser creativos y a generar propuestas innovadoras que contribuyan al logro de los objetivos y a la satisfacción del cliente.</p> <p>Da orientación y retroalimentación a sus colaboradores sobre la marcha de su desempeño, fomentando la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable y de consenso.</p> <p>Se integra adecuadamente al equipo de trabajo. Cumple la función de consejo confiable de sus colaboradores, compartiendo con ellos las consecuencias de sus resultados.</p> <p>Reconoce los logros de las personas que dependen de él.</p> <p> Hace uso de herramientas para realizar el seguimiento respecto del cumplimiento de los objetivos de su grupo</p> <p>Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor agregado superior para la Cámara</p> <p>Mantiene informados a los colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la Cámara</p> <p>Es imparcial y oportuno cuando debe señalar y corregir deficiencias en el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo.</p>													
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA			
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  Establece vínculos multicausales (varias causas posibles para una situación). Reconoce tendencias o patrones cuando analiza información. Comprende las principales relaciones entre variables que competen a su ámbito de responsabilidad. Integra ideas, asuntos y observaciones en explicaciones claras. Relaciona entre sí diversos escenarios y comprende como cada uno de ellos condiciona a los otros. Monitorea los cambios que se producen en el ambiente (políticos, sociales, económicos, entre otros) para advertir posibles impactos y oportunidades para el gremio. Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y gremiales que pueden influir en su trabajo y en el de sus colaboradores. Comparte con los demás estos conocimientos. Anticipa las consecuencias de las acciones, decisiones y proyectos con un horizonte de mediano y largo plazo.	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
	<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  PRO-ACTIVIDAD. Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>											
		Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.											
		Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.											
		Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.											
		Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.											
Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.													
Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.													
Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.													
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  DIRECCION DE ESTUDIOS. Identifica, dirige, distribuye y controla los recursos disponibles y actividades determinadas para alcanzar objetivos definidos de un estudio, para lograrlo se centra en las prioridades y en el desempeño del equipo.	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>												
	Diseña y coordina investigaciones, estudios y trabajos multidisciplinarios logrando que los miembros de su equipo aporten desde sus diferentes visiones.												
	Visualiza claramente las prioridades para alcanzar los plazos disponibles y lograr los resultados.												
	Aplica creativamente los diferentes recursos con los que cuenta, a fin de alcanzar los objetivos acordados y optimizar los resultados del estudio.												
	Mantiene unido al equipo de trabajo comunicando y manteniendo una clara visión de los objetivos esperados.												
	Valora y defiende a su grupo, reconociendo sus logros y siendo objetivo y crítico de su desempeño.												
Controla el cumplimiento de las actividades y facilita el desarrollo de las tareas asignadas a cada responsable.													
Integra los diversos estilos y habilidades con los que cuentan sus colaboradores, a fin de optimizar el desempeño y entusiasmo del equipo.													
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
<b>APRENDIZAJE CONTINUO:</b> Identificar activamente nuevas ideas para fomentar el aprendizaje. Crea y aprovecha constantemente oportunidades de aprendizaje, usando en el trabajo el conocimiento y las habilidades recientemente adquiridas y aprendiendo a través d	Busca y usa la retroalimentación y otras fuentes de información a fin de identificar las áreas de aprendizaje apropiadas para su desarrollo profesional.											
	Identifica y participa en actividades de aprendizaje (por ej., cursos, lecturas, estudio independiente, asesoría, aprendizaje práctico) que ayudan a satisfacer las necesidades de aprendizaje											
	Participa activamente en actividades de aprendizaje aprovechando al máximo esta experiencia (por ej., toma notas, hace preguntas, analiza críticamente la información, tiene en cuenta la aplicación en el trabajo, hace las tareas requeridas).											
	Pone en práctica en el trabajo los nuevos conocimientos o habilidades; profundiza el aprendizaje mediante el trabajo interdisciplinario.											
	Investiga aspectos que van más allá de lo estipulado											
	Busca caminos nuevos con metodologías probadas que aplica en su trabajo.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006												PLAZO
NOMBRE Y FIRMA JEFE		NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR										
COMENTARIOS:		FECHA										

NOMBRE Y FIRMA JEFE	NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR
COMENTARIOS:	FECHA



### CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

#### ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

El objetivo de este instrumento es evaluar el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de su cargo, para entregar una retroalimentación que permita mejorar y/o fortalecer las cualidades p

NOMBRE DEL COLABORADOR
CARGO DEL COLABORADOR
GERENCIA
NOMBRE DEL EVALUADOR

Relación del evaluador con respecto al evaluado (Marcar con "X"):

Evaluado	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>
Par	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" en el recuadro de evaluación, de acuerdo a la siguiente escala de medición:

4	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
1	<input type="checkbox"/>
0	<input type="checkbox"/>

- El evaluado manifiesta siempre el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado nunca manifiesta el comportamiento definido

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA						
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE				
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> SERVICIO AL CLIENTE: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de la Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarlos o servirlos.	Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.															
	Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad.															
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> PROBABIDAD: Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.	Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con éllo.															
	Prevee y proporciona soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción. Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejora adecuadas para remediarlos.															
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> PROMEDIO DE LA COMPETENCIA	Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.															
	Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas.															
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> PROMEDIO DE LA COMPETENCIA	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.															
	Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.															
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> PROMEDIO DE LA COMPETENCIA	Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad.															
	Mantiene los niveles de confiabilidad necesarios a la información que maneja.															
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> PROMEDIO DE LA COMPETENCIA	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores y se guía por las políticas, normas y reglas que se ajustan al criterio ético de la Cámara.															
	Admite sus errores y actúa en consecuencia.															
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> PROMEDIO DE LA COMPETENCIA	Es honesto en sus vínculos con los demás, expresa lo que siente, no genera falsas expectativas y cumple con lo que promete.															
	Asume oportunamente y con energía las decisiones pertinentes cuando en la Cámara se presentan hechos que puedan contravenir la probidad.															
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b> PROMEDIO DE LA COMPETENCIA	Señala los costos y riesgos cuando observa que no se actúa de acuerdo a los principios y valores organizacionales o personales.															
	Señala los costos y riesgos cuando observa que no se actúa de acuerdo a los principios y valores organizacionales o personales.															
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>																

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
COMPETENCIA CORPORATIVA	Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara.											
	Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.											
	Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.											
	Demuestra un compromiso personal con el grupo, pronanzando sus metas antes que las personales.											
	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.											
	Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.											
	Ejecuta sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.											
	Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.											
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
	COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA	
PROACTIVIDAD. Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas: no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.	Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y preve alternativas de acción	1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
	Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás											
	Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.											
	Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.											
	Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.											
	Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.											
	Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras											
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
	COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA	
	HABILIDAD ANALITICA. Es la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes	Comprende los procesos relativos a la industria, al gremio, su gerencia y a otras áreas relacionadas dentro de la Cámara	1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO
Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización												
Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.												
Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades, utilizando una visión de conjunto en el análisis de la información.												
Trabaja con hechos y datos concretos que le permiten reconocer las tendencias al analizar los diferentes escenarios												
Tiene la capacidad de organizar tanto datos numéricos o abstractos como cualitativos con el fin de establecer relaciones entre ellos que le permiten tomar las decisiones adecuadas.												
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												



COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL					EVALUACION					BRECHA	
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
		PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											
<p>COMPETENCIA ESPECIFICA</p> <p>CREDIBILIDAD TECNICA. Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad y de la confianza en las propias habilidades para resolver una situación o problema y asumir y proponer.</p>	<p>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</p> <p>Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicar a la solución de problemas que afectan a la organización en general.</p> <p>Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.</p> <p>Establece una opinión entre diversas posibilidades, la comunica y la defiende en las reuniones de trabajo, con respeto y flexibilidad.</p> <p>Expresa su posición con claridad, seguridad y decisión sin dejar de escuchar la opinión de los demás.</p> <p>Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Cámara en general, por su comprensión y conocimiento del negocio.</p> <p>Muestra con seguridad y diplomacia su desacuerdo a interlocutores con poder, aun cuando ello signifique asumir riesgos.</p>	UMBRAL					EVALUACION					BRECHA	
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
		PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											
<p>COMPETENCIA ESPECIFICA</p> <p>APRENDIZAJE CONTINUO. Identificar activamente nuevas ideas para fomentar el aprendizaje. Crear y aprovechar constantemente oportunidades de aprendizaje, usando en el trabajo el conocimiento y las habilidades recientemente adquiridas y aprendiendo a través d</p>	<p>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</p> <p>Busca y usa la retroalimentación y otras fuentes de información a fin de identificar las áreas de aprendizaje apropiadas para su desarrollo profesional.</p> <p>Identifica y participa en actividades de aprendizaje (por ej., cursos, lecturas, estudio independiente, asesoría, aprendizaje práctico) que ayudan a satisfacer las necesidades de aprendizaje.</p> <p>Participa activamente en actividades de aprendizaje aprovechando al máximo esta experiencia (por ej., toma notas, hace preguntas, analiza críticamente la información, tiene en cuenta la aplicación en el trabajo, hace las tareas requeridas).</p> <p>Pone en práctica en el trabajo los nuevos conocimientos o habilidades; profundiza el aprendizaje mediante el trabajo interdisciplinario.</p> <p>Investiga aspectos que van más allá de lo estipulado.</p> <p>Busca caminos nuevos con metodologías probadas que aplica en su trabajo.</p>	UMBRAL					EVALUACION					BRECHA	
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
		PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											
<p>COMPETENCIA ESPECIFICA</p> <p>TRABAJO CON CALIDAD. Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas</p>	<p>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</p> <p>Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.</p> <p>Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.</p> <p>Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.</p> <p>Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.</p> <p>Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.</p>	UMBRAL					EVALUACION					BRECHA	
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
		PROMEDIO DE LA COMPETENCIA											

ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:

ACUERDOS DE MEJORA DICIEMBRE 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:



**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**

**ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS PROFESIONALES CON COMISIONES**

El objetivo de este instrumento es evaluar el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de su cargo, para entregar una retroalimentación que permita mejorar y/o fortalecer las cualidades p

NOMBRE DEL COLABORADOR
CARGO DEL COLABORADOR
GERENCIA
NOMBRE DEL EVALUADOR

Relación del evaluador con respecto al evaluado (Marcar con "X"):

Evaluado	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>
Par	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" en el recuadro de evaluación , de acuerdo a la siguiente escala de medición:

4
3
2
1
0

- El evaluado manifiesta siempre el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento definido
- El evaluado nunca manifiesta el comportamiento definido

COMPETENCIA CORPORATIVA	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA		
	1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICEMBRE
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.  Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad.  Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con éllo.  Prevee y proporciona soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción, desarrollando productos y servicios con la calidad deseada.  Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejora adecuadas para remediarlos.  Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.  Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que, van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas.  Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.	<b>COMPORTEMIENTOS ASOCIADOS</b>										
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad.  Mantiene los niveles de confidencialidad necesarios a la información que maneja.  Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores y se guía por las políticas, normas y reglas que se ajustan al criterio ético de la Cámara.  Admite sus errores y actúa en consecuencia.  Es honesto en sus vínculos con los demás, expresa lo que siente, no genera falsas expectativas y cumple con lo que promete.  Asume oportunamente y con energía las decisiones pertinentes cuando en la Cámara se presentan hechos que puedan contravenir la probidad.  Señala los costos y riesgos cuando observa que no se actúa de acuerdo a los principios y valores organizacionales o personales.	<b>COMPORTEMIENTOS ASOCIADOS</b>										
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara</p>	Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara.											
	Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.											
	Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan.											
	Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales.											
	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.											
	Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.											
	Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.											
	Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.											
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
	<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	<b>UMBRAL</b>				<b>EVALUACION</b>				<b>BRECHA</b>	
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
<p><b>PROACTIVIDAD:</b> Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Implica marcar el rumbo en acciones concretas, no solo de palabras y buscar nuevas oportunidades de mejoramiento.</p>	Posee una visión de largo plazo que permite anticiparse a los cambios externos e internos y prevé alternativas de acción.											
	Actúa preventivamente, creando oportunidades o evitando problemas potenciales no evidentes para los demás.											
	Analiza situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.											
	Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores para mejorar y ser más eficientes.											
	Capacita y prepara a colaboradores para responder rápidamente a las situaciones inesperadas y de cambio.											
	Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para mejorar y ser eficiente.											
	Entrega coaching a sus colaboradores para que trabajen en un mismo sentido en sus respectivos equipos de trabajo, generando acciones concretas y anticipadoras.											
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
	<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	<b>UMBRAL</b>				<b>EVALUACION</b>				<b>BRECHA</b>	
			1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO
<p><b>HABILIDAD ANALITICA:</b> Es la capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.</p>	Comprende los procesos relativos a la industria, al gremio, su gerencia y a otras áreas relacionadas dentro de la Cámara.											
	Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización.											
	Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas, desagregándolas en pequeñas partes.											
	Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades, utilizando una visión de conjunto en el análisis de la información.											
	Trabaja con hechos y datos concretos que le permiten reconocer las tendencias al analizar los diferentes escenarios.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												



COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA	
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO
<p>TRABAJO CON CALIDAD. Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas</p>	<p>Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.</p> <p>Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.</p> <p>Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.</p> <p>Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.</p> <p>Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.</p>										
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006											
PLAZO											
NOMBRE Y FIRMA JEFE											
COMENTARIOS:											
NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR											
FECHA											
ACUERDOS DE MEJORA DICIEMBRE 2006											
PLAZO											
NOMBRE Y FIRMA JEFE											
COMENTARIOS:											
NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR											
FECHA											





**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**

**ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS**

El objetivo de este instrumento es evaluar el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de su cargo, para entregar una retroalimentación que permita mejorar y/o fortalecer las cualidades p

NOMBRE DEL COLABORADOR
CARGO DEL COLABORADOR
GERENCIA
NOMBRE DEL EVALUADOR

Relación del evaluador con respecto al evaluado (Marcar con "X"):

Evaluado	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>
Par	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" en el recuadro de evaluación, de acuerdo a la siguiente escala de medición:

El evaluado manifiesta siempre el comportamiento definido	4
El evaluado manifiesta en el mayor número de casos el comportamiento definido	3
El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento definido	2
El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento definido	1
El evaluado nunca manifiesta el comportamiento definido	0

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA				
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE		
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de la Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarnos o servirlos,	Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al cliente interno.													
	Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad.													
	Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con él/ella.													
	Prevee y proporciona soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción, desarrollando productos y servicios con la calidad deseada.													
	Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejora adecuadas para remediarlos.													
	Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.													
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>PROBIDAD:</b> Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.	Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas.													
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.													
	Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad.													
	Mantiene los niveles de confidencialidad necesarios a la información que maneja													
	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores y se guía por las políticas, normas y reglas que se ajustan al criterio ético de la Cámara.													
	Admite sus errores y actúa en consecuencia													
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>														
<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>														
Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad.														
Mantiene los niveles de confidencialidad necesarios a la información que maneja														
Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores y se guía por las políticas, normas y reglas que se ajustan al criterio ético de la Cámara.														
Admite sus errores y actúa en consecuencia														
Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, no genera falsas expectativas y cumple con lo que promete														
Asume oportunamente y con energía las decisiones pertinentes cuando en la Cámara se presenten hechos que puedan contravenir la probidad														
Señala los costos y riesgos cuando observa que no se actúa de acuerdo a los principios y valores organizacionales o personales.														
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>														



COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	EVALUACION					BRECHA						
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	<p>Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara</p> <p>Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenecan.</p> <p>Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales.</p> <p>Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.</p> <p>Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.</p> <p>Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.</p> <p>Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.</p>												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS:</b> Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores	<p>Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios</p> <p>Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al Cliente.</p> <p>Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad</p> <p>Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.</p> <p>Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado</p> <p>Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad</p>												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>TRABAJO CON CALIDAD:</b> Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas	<p>Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.</p> <p>Asigura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad</p> <p>Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos</p> <p>Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.</p> <p>Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara</p>												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>ORGANIZACION:</b> Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información del área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros.	<p>Identifica los requerimientos de información propias del área.</p> <p>Mantiene organizados los documentos, archivos y materiales en su área de trabajo</p> <p>Recopila información pertinente analizando, estructurando y clasificándola por temas comunes y facilitando su accesibilidad</p> <p>Realiza el seguimiento a la documentación que facilita o envía</p> <p>Recuerda a los miembros de su área los compromisos programados</p> <p>Calcula los tiempos y organiza las actividades, definiendo prioridades</p> <p>Fija prioridades de acuerdo a los distintos momentos del trabajo diario y a las necesidades de los clientes internos y externos.</p> <p>Coordina su trabajo con los clientes internos, para responder oportunamente a las demandas de información</p> <p>Mantiene información en bases de datos y genera informes</p> <p>Administra su tiempo de trabajo para realizar las tareas del cargo</p>												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS				EVALUACION				BRECHA						
	1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE				
<p>Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.</p> <p>En general, resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.</p> <p>Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.</p> <p>Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.</p> <p>Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.</p> <p>Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asumiendo tareas sin ser solicitado.</p> <p>Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.</p> <p>Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.</p> <p>Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.</p>															
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>														
	<p>Maneja herramientas tecnológicas como fax, computador y plataforma telefónica.</p> <p>Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.</p> <p>Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.</p> <p>Maneja el correo electrónico, envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.</p> <p>Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.</p> <p>Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.</p> <p>Maneja Power Point, realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.</p> <p>Esta predisposto al aprendizaje continuo y a la actualización permanentemente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporando en la organización.</p>														
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
		<p>Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.</p> <p>Su actuación es coherente con su discurso.</p> <p>Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.</p> <p>Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.</p>													
			<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
			<p>Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.</p> <p>Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.</p> <p>Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.</p> <p>Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.</p> <p>Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.</p>												
				<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
				<p>Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.</p> <p>Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.</p> <p>Maneja el correo electrónico, envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.</p> <p>Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.</p> <p>Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.</p> <p>Maneja Power Point, realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.</p> <p>Esta predisposto al aprendizaje continuo y a la actualización permanentemente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporando en la organización.</p>											
					<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
<p>Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.</p> <p>Su actuación es coherente con su discurso.</p> <p>Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.</p> <p>Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.</p>															
					<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
	<p>Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.</p> <p>Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.</p> <p>Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.</p> <p>Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.</p> <p>Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.</p>														
					<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
		<p>Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.</p> <p>Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.</p> <p>Maneja el correo electrónico, envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.</p> <p>Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.</p> <p>Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.</p> <p>Maneja Power Point, realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.</p> <p>Esta predisposto al aprendizaje continuo y a la actualización permanentemente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporando en la organización.</p>													
					<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
			<p>Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.</p> <p>Su actuación es coherente con su discurso.</p> <p>Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.</p> <p>Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.</p>												
					<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
				<p>Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.</p> <p>Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.</p> <p>Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.</p> <p>Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.</p> <p>Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.</p>											
					<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										

ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:

ACUERDOS DE MEJORA DICIEMBRE 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:



COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara.											
	Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenecan.											
	Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales.											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros											
	Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros											
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos											
	Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>SOLUCION DE PROBLEMAS:</b> Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>											
	Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios. Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente. Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad. Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral. Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficioso y al resultado esperado. Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>TRABAJO CON CALIDAD:</b> Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>											
	Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes. Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad. Actúa de manera proactiva verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos. Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>ORGANIZACION:</b> Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información del área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros.	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>											
	Identifica los requerimientos de información propias del área. Mantiene organizados los documentos, archivos y materiales en su área de trabajo. Recopila información pertinente analizando, estructurando y clasificándola por temas comunes y facilitando su accesibilidad. Realiza el seguimiento a la documentación que facilita o envía. Recuerda a los miembros de su área los compromisos programados. Calcula los tiempos y organiza las actividades, definiendo prioridades. Fija prioridades de acuerdo a los distintos momentos del trabajo diario y a las necesidades de los clientes internos y externos. Coordina su trabajo con los clientes internos, para responder oportunamente a las demandas de información. Mantiene información en bases de datos y genera informes. Administra su tiempo de trabajo para realizar las tareas del cargo.											
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
<p>Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.</p> <p>En general resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.</p> <p>Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.</p> <p>Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.</p> <p>Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.</p> <p>Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asumiendo tareas extras sin ser solicitado.</p> <p>Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante.</p> <p>Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.</p> <p>Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Maneja herramientas tecnológicas como fax, computador y plataforma telefónica.</p> <p>Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.</p> <p>Navega por Internet utilizando los "buscadores", para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.</p> <p>Maneja el correo electrónico, envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.</p> <p>Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.</p> <p>Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.</p> <p>Maneja Power Point realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.</p> <p>Esta predisposto al aprendizaje continuo y a la actualización permanente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporando en la organización.</p>											
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>EXPERTIZ TECNOLÓGICA: Opera las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la instt.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p>											
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>RELACIONES LABORALES POSITIVAS Desarrollar e implementar relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera etc.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.</p> <p>Su actuación es coherente con su discurso.</p> <p>Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.</p> <p>Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.</p>											
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										
<p><b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b></p> <p>DINAMISMO-ENERGIA: Hacer más de lo requerido para lograr con responsabilidad los objetivos propuestos, trabajando duro con interlocutores diversos en situaciones cambiantes o alternativas, manteniendo su nivel de actividad y eficiencia.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.</p> <p>Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.</p> <p>Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.</p> <p>Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.</p> <p>Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.</p>											
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>										

ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:

ACUERDOS DE MEJORA DICIEMBRE 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:



**CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION**

**ENCUESTA DE EVALUACION DE COMPETENCIAS RECEPCIONISTAS**

**El objetivo de este instrumento es evaluar el nivel de desarrollo de las competencias asociadas a los objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de su cargo, para entregar una retroalimentación que permita mejorar y/o fortalecer las cualidades p**

NOMBRE DEL COLABORADOR
CARGO DEL COLABORADOR
GERENCIA
NOMBRE DEL EVALUADOR

**Relación del evaluador con respecto al evaluado (Marcar con "X"):**

Evaluado	<input type="checkbox"/>
Jefe	<input type="checkbox"/>
Par	<input type="checkbox"/>

**Marque con una "X" en el recuadro de evaluación , de acuerdo a la siguiente escala de medición:**

4
3
2
1
0

- El evaluado manifiesta siempre el comportamiento definido**
- El evaluado manifiesta en el mayor número de casos el comportamiento definido**
- El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento definido**
- El evaluado manifiesta sólo en ocasiones el comportamiento definido**
- El evaluado nunca manifiesta el comportamiento definido**

COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS										BRECHA			
	UMBRAL 1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE			
<b>SERVICIO AL CLIENTE:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias tanto de los Socios de la Cámara como de sus clientes internos. Se trata de una actitud genuina y permanente de servicio que se ve reflejada en el deseo de ayudarlos o servirlos.	Muestra una actitud constantemente proactiva para atender al Socio de la Cámara y al Cliente interno.													
	Su trato es muy cortés, lo cual impacta positivamente en los clientes y fortalece la relación de servicio, generando vínculos de confianza y credibilidad.													
	Demuestra un genuino interés por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, por sus preocupaciones y problemas, así como también por los aspectos cotidianos y personales. Los escucha y establece una relación de empatía con éllo.													
	Prevee y propone soluciones a las necesidades (actuales y potenciales) y expectativas de los clientes, otorgando alta prioridad a su satisfacción, desarrollando productos y servicios con la calidad deseada.													
	Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma, desde su posición, las acciones de mejora adecuadas para remediarlos.													
	Usa estilos interpersonales y métodos de comunicación adecuados a fin de construir relaciones positivas que permitan trabajar efectivamente con Socios y clientes internos, para cumplir metas y objetivos comunes.													
	Excede las expectativas. Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr la satisfacción del cliente. Hace cosas que no se han solicitado, crea nuevas oportunidades y se prepara para enfrentar futuros problemas.													
	Muestra firmeza y constancia en la ejecución de los servicios al Socio y clientes internos. No es conformista, alude a su fuerza interior para mantener una conducta tendiente a lograr los objetivos propuestos.													
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
		UMBRAL 1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE		
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>PROBIDAD:</b> Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés o bien común y mantener y promover las normas sociales, éticas y organizacionales en la realización de las actividades laborales internas y externas.	<b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>													
	Maneja los recursos, la información, el conocimiento y las relaciones internas y externas con honradez y confiabilidad.													
	Mantiene los niveles de confiabilidad necesarios a la información que maneja.													
	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores y se guía por las políticas, normas y reglas que se ajustan al criterio ético de la Cámara.													
	Admite sus errores y actúa en consecuencia.													
	Es honesto en sus vínculos con los demás; expresa lo que siente, no genera falsas expectativas y cumple con lo que promete.													
	Assume oportunamente y con energía las decisiones pertinentes cuando en la Cámara se presentan hechos que puedan contravenir la probidad.													
	Señala los costos y riesgos cuando observa que no se actúa de acuerdo a los principios y valores organizacionales o personales.													
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													



COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA		
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE
<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	<p>Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara</p> <p>Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.</p> <p>Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenecan</p> <p>Demuestra un compromiso personal con el grupo, pronunciando sus metas antes que las personales.</p> <p>Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros</p> <p>Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.</p> <p>Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.</p> <p>Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.</p>											
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>TRABAJO CON CALIDAD:</b> Es la capacidad de comprender las necesidades de los Socios y clientes de la Cámara y entregar los servicios orientados a satisfacer sus necesidades con excelente calidad. Se preocupa por los aspectos de fondo y de forma de las tareas	<p>Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en éstos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar los niveles de calidad que la Cámara define para sus clientes.</p> <p>Asegura resultados de alta calidad. Se preocupa que el producto de su trabajo esté libre de errores, omisiones o defectos comprometiendo resultados de alta calidad.</p> <p>Actúa de manera proactiva, verificando los resultados con el fin de determinar si son exactos y están completos.</p> <p>Realiza las funciones del cargo sin importar cuán pequeñas sean, mostrando interés por todos los aspectos del puesto, verificando con precisión el resultado de sus funciones.</p> <p>Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño a favor de satisfacer las necesidades de los Socios, clientes internos y proveedores de la Cámara</p>											
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>ORGANIZACION:</b> Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información del área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros.	<p>Identifica los requerimientos de información propias del área.</p> <p>Mantiene organizados los documentos, archivos y materiales en su área de trabajo.</p> <p>Recopila información pertinente analizando, estructurando y clasificándola por temas comunes y facilitando su accesibilidad</p> <p>Realiza el seguimiento a la documentación que facilita o envía</p> <p>Recuerda a los miembros de su área los compromisos programados</p> <p>Calcula los tiempos y organiza las actividades, definiendo prioridades</p> <p>Fija prioridades de acuerdo a los distintos momentos del trabajo diario y a las necesidades de los clientes internos y externos.</p> <p>Coordina su trabajo con los clientes internos, para responder oportunamente a las demandas de información</p> <p>Mantiene información en bases de datos y genera informes.</p> <p>Administra su tiempo de trabajo para realizar las áreas del cargo</p>											
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA									
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE							
<p>Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.</p> <p>En general resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.</p> <p>Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.</p> <p>Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.</p> <p>Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.</p> <p>Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asume tareas extras sin ser solicitado.</p> <p>Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su área, encuentra la solución para seguir adelante.</p> <p>Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.</p> <p>Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Reacciona de manera rápida ante diversas situaciones o problemas. Entrega respuestas rápidas y oportunas a quien lo solicite.</p> <p>En general resuelve a tiempo y de manera eficiente vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo.</p> <p>Aprovecha las oportunidades que se le presentan, buscando nuevas soluciones para mejorar su trabajo.</p> <p>Actúa de manera segura y autónoma solucionando rápidamente los problemas que surgen día a día, evitando demoras.</p> <p>Busca información para estar al día de lo que pasa en la organización y fuera de ella.</p> <p>Inicia acciones que están fuera de su ámbito de responsabilidades para ayudar a su departamento o área, asume tareas extras sin ser solicitado.</p> <p>Si los obstáculos que se presentan afectan directamente su área, encuentra la solución para seguir adelante.</p> <p>Está atento al posible surgimiento de inconvenientes menores que podrían presentarse, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución.</p> <p>Se comunica con su jefatura intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de las tareas de su área.</p>																		
		<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>																	
		<p>Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.</p> <p>Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.</p> <p>Maneja el correo electrónico, envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.</p> <p>Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.</p> <p>Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.</p> <p>Maneja Power Point realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.</p> <p>Esta predispuesto al aprendizaje continuo y a la actualización permanente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporando en la organización.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Maneja eficientemente sistemas informáticos propios de la organización, maximizando su funcionalidad.</p> <p>Navega por Internet utilizando los "buscadores" para localizar información específica, además es capaz de almacenar, recuperar e imprimir esta información.</p> <p>Maneja el correo electrónico, envía y recibe mensajes de correo electrónico y organiza la libreta de direcciones.</p> <p>Utiliza el procesador de textos elaborando documentos complejos utilizando funciones avanzadas.</p> <p>Utiliza diferentes funciones de planillas de cálculo generando bases de datos e insumos para documentos. Trabaja con macros y funciones estadísticas.</p> <p>Maneja Power Point realizando presentaciones de gran calidad con imágenes y otros elementos gráficos.</p> <p>Esta predispuesto al aprendizaje continuo y a la actualización permanente de acuerdo a las tecnologías que se van incorporando en la organización.</p>																
				<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>															
				<p>Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.</p> <p>Su actuación es coherente con su discurso.</p> <p>Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.</p> <p>Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes.</p> <p>Su actuación es coherente con su discurso.</p> <p>Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado.</p> <p>Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.</p>														
						<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
						<p>Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.</p> <p>Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.</p> <p>Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.</p> <p>Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.</p> <p>Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios.</p> <p>Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.</p> <p>Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez.</p> <p>Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables.</p> <p>Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.</p>												
								<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>											
								<p>Desarrolla e implementa relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efe</p>	<p><b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b></p> <p>Desarrolla e implementa relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efe</p>										
										<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>									





COMPETENCIA CORPORATIVA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS										BRECHA		
	UMBRAL				EVALUACION				JUNIO		DICIEMBRE		
	1	2	3	4	0	1	2	3	4				
<b>COMPETENCIA CORPORATIVA</b>  <b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Implica la genuina capacidad de colaborar con los demás, de formar parte de un grupo, de trabajar con otros y comprometerse con el logro exitoso de los objetivos de la Cámara	Participa con entusiasmo en el grupo y actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Con su contagiosa actitud positiva y de colaboración fomenta el espíritu de equipo en toda la Cámara.												
	Establece relaciones de trabajo a largo plazo basadas en el respeto y la confianza.												
	Apoya el desempeño de otras áreas de la Cámara y fomenta el intercambio de información y experiencias. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenecan.												
	Demuestra un compromiso personal con el grupo, priorizando sus metas antes que las personales.												
	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.												
	Solicita ayuda y fomenta la participación en el grupo, entregando un buen servicio a sus compañeros de trabajo y facilitando la labor de otros.												
	Efectúa sugerencias para lograr las metas del equipo y ayuda a eliminar los obstáculos a fin que el equipo cumpla con sus objetivos.												
	Utiliza la comunicación efectiva para colaborar con los miembros del equipo, escuchando y respondiendo con empatía e intercambiando con ellos información relevante.												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
	<b>COMPROMETIDOS ASOCIADOS</b>												
<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>SOLUCION DE PROBLEMAS:</b> Es la capacidad de comprometerse con acciones en favor de la solución de algún problema, desarrollando alternativas propias, basadas en la normativa y en información objetiva considerando los recursos, las limitaciones y los valores	Sugiere las alternativas para solucionar los problemas, tomando en cuenta todos los hechos pertinentes, su conocimiento del quehacer de la Cámara, su cultura, valores, el entorno donde actúa y los productos y servicios que entrega a sus Socios.												
	Se propone como objetivo la solución de los problemas que afectan su área de trabajo y la atención al cliente.												
	Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad, generando con ello gran confianza y credibilidad.												
	Solicita la opinión de otros para generar una solución más integral.												
	Define alternativas de acción pertinentes al problema presentado comprometiéndose con la más apropiada de acuerdo al costo beneficio y al resultado esperado.												
	Informa a su superior directo cuando es necesario y cuando la solución no es de su responsabilidad.												
	<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>												
	<b>COMPROMETIDOS ASOCIADOS</b>												
	<b>COMPETENCIA ESPECIFICA</b>  <b>ORGANIZACION:</b> Es la capacidad de organizar las actividades diarias y la información del área con el objetivo que el trabajo se realice correctamente y sirva de manera eficiente a otros	Identifica los requerimientos de información propias del área.											
		Mantiene organizados los documentos, archivos y materiales en su área de trabajo.											
Recopila información pertinente analizando, estructurando y clasificándola por temas comunes y facilitando su accesibilidad.													
Realiza el seguimiento a la documentación que facilita o envía.													
Recuerda a los miembros de su área los compromisos programados.													
Calcula los tiempos y organiza las actividades, definiendo prioridades.													
Fija prioridades de acuerdo a los distintos momentos del trabajo diario y a las necesidades de los clientes internos y externos.													
Coordina su trabajo con los clientes internos, para responder oportunamente a las demandas de información.													
Mantiene información en bases de datos y genera informes.													
Administra su tiempo de trabajo para realizar las tareas del cargo.													
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													

COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	UMBRAL				EVALUACION				BRECHA			
		1	2	3	4	0	1	2	3	4	JUNIO	DICIEMBRE	
RELACIONES LABORALES POSITIVAS: Desarrollar e implementar relaciones de cooperación basadas en la confianza y el respeto mutuo. Implica la capacidad de escuchar y entender a los demás como miembros de una gran familia, estableciendo vínculos de manera efe	Presenta la capacidad de reconocer el modo en que sus emociones afectan sus acciones y de utilizar los valores organizacionales como guía en el proceso de toma de decisiones.												
	Establece buenas relaciones interpersonales con los compañeros, jefes y colaboradores basados en el respeto, conocimiento, cooperación y en la confianza derivada de compartir objetivos comunes. Su actuación es coherente con su discurso												
COMPETENCIA ESPECIFICA	Escucha atentamente mientras que otros se expresan y responde con empatía verificando la comprensión de lo comunicado												
	Participa responsable y activamente en la creación de ambientes de trabajos cordiales, afectivos, con predominio de la tolerancia, la seguridad, la empatía y la valoración de las personas.												
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS												
	Lleva a cabo acciones concretas que van más allá de los requisitos del puesto a fin de lograr los objetivos planteados y se prepara para enfrentar futuros cambios. Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pausas Cuando surge algún imprevisto, sabe redistribuir su tiempo y reorganizar su trabajo con rapidez. Mantiene un ritmo rápido y constante de trabajo a través del tiempo, con seguridad y entregando un resultado de alta calidad, incluso en situaciones o entornos de trabajo desfavorables. Se mantiene al día en trabajos que demandan una gran cantidad de tiempo y una alta velocidad de respuesta.												
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS												
	Capta y asimila con facilidad conceptos e información técnica de los equipos que requiere manejar en los eventos, reuniones y presentaciones de representantes de la Cámara. Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. Analiza la información de acuerdo con los procedimientos e información técnica disponible Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de las actividades y funciones en los que está involucrado. Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares de funcionamiento establecidos.												
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													
COMPETENCIA ESPECIFICA	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS												
	Acepta instrucciones aunque difiera de ellas. Realiza los cometidos y tareas propias de las responsabilidades de su puesto de trabajo Utiliza los conductos regulares de información de la organización. Conoce y acepta las normativas de la institución. Acepta la supervisión constante. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización												
<b>PROMEDIO DE LA COMPETENCIA</b>													

ACUERDOS DE MEJORA JUNIO 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:

ACUERDOS DE MEJORA DICIEMBRE 2006

PLAZO

NOMBRE Y FIRMA JEFE

NOMBRE Y FIRMA COLABORADOR

FECHA

COMENTARIOS:



**Sistema de Incentivos  
Secretaría General-CCHC**

*Junio, 2006*

## Agenda

- **Antecedentes**
- **Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos**
- **Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias**
- **Metodología de Cálculo del Desempeño Global**
- **Definición de los Incentivos**



## Agenda

- **Antecedentes**
- Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos
- Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias
- Metodología de Cálculo del Desempeño Global
- Definición de los Incentivos

## Antecedentes

- ✓ La última etapa dentro del contexto del Proyecto de Balanced Scorecard de la Secretaría General es el diseño de un sistema de incentivos relacionado al BSC y al desarrollo de las competencias de cada cargo
- ✓ Un sistema de incentivos es la forma en que una organización asigna los premios y castigos extrínsecos para afectar el comportamiento deseado de las personas, de esta forma se alinean las compensaciones con el comportamiento y el desempeño
- ✓ El sistema de incentivos permitirá identificar objetivamente las personas de alto desempeño con el fin de que la Secretaría General pueda asignar equitativamente incentivos monetarios a quienes presentan un alto desempeño

## Antecedentes

- ✓ El sistema de incentivos busca impulsar tanto el cumplimiento de los objetivos como el desarrollo de las competencias entendiendo que éstas constituyen las causas del desempeño que exhiben los ocupantes de los cargos



## Antecedentes

- ✓ Así mismo el sistema busca alinear los objetivos organizacionales con la contribución de las personas al logro de éstos
- ✓ El sistema de incentivos requiere que se instaure un proceso de evaluación tanto del cumplimiento de los objetivos como del nivel de las competencias de cada persona
- ✓ Para evaluar los objetivos definidos para cada cargo se utilizará el BSC
- ✓ Por otro lado, para evaluar las competencias se utilizará el instrumento especialmente diseñado para estos efectos.

## Agenda

- Antecedentes
- **Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos**
- Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias
- Metodología de Cálculo del Desempeño Global
- Definición de los Incentivos

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

- ✓ Para efectos de este sistema de incentivos la definición de objetivos está contenida en el BSC individual y por lo tanto, lo que se evaluará será el cumplimiento de las metas definidas en cada uno de los BSC
- ✓ En los cargos donde no se ha desplegado el BSC, se deberán definir algunos objetivos corporativos a los cuales asociar el desempeño. Específicamente se propone:
  - "Alcanzar cierto nivel de satisfacción de los socios con la Propuesta de Valor de la CCHC"
  - Cumplimiento del Presupuesto de la Secretaría General
- ✓ A continuación, se detallan los pasos que deben seguirse para determinar el cumplimiento de los objetivos

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

### 1.- Definición del cumplimiento de los Objetivos

- ✓ Definir la meta a alcanzar en cada KPI que evalúa el logro esperado del objetivo
- ✓ Adicionalmente se debe definir el rango de variación de la meta para cada KPI de acuerdo a los siguientes conceptos:
  - Mínimo: es el valor inferior que puede alcanzar un indicador (KPI) sin considerarse crítico
  - Máximo: es el valor superior de un indicador (KPI) que se considera para efectos de la evaluación

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

### 2.- Evaluación del Logro Alcanzado

- ✓ El Jefe superior o quien corresponda debe evaluar el cumplimiento de las metas definidas para cada objetivo, lo que implica señalar el valor alcanzado en cada uno de los KPI que se definieron en el BSC

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

### 3.- Evaluación del Logro de los Objetivos Individuales

- ✓ Para estos efectos se han establecido cuatro rangos factibles de alcanzar en el logro de cada objetivo:
  - Crítico: cuando el logro es inferior al rango mínimo que debiera ser el 80% de la meta
  - Insuficiente: cuando el logro está por sobre el rango mínimo pero es inferior al 95% de la meta
  - Esperado: cuando el logro fluctúa entre el 95% y el 105% de la meta
  - Superior: cuando el logro está por sobre la meta propuesta
- ✓ Si bien se propone una desviación normal de la meta de  $\pm 5\%$ , este % puede variar según se considere razonable

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

### 3.- Evaluación del Logro de los Objetivos Individuales (cont.)

- ✓ Cada nivel del rango tiene asociado una puntuación que fluctúa entre 1 y 4

Rango	Puntuación
Crítico	1
Insuficiente	2
Esperado	3
Superior	4

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

### 4.- Definición del aporte de cada objetivo al Logro de los Objetivos Individuales

- ✓ El sistema permite reconocer que no todos los objetivos son igualmente relevantes en el aporte que realiza cada cargo al desempeño organizacional e individual. Por esta razón permite ponderar diferenciadamente cada objetivo.
- ✓ La importancia relativa debería estar dada por el valor que agrega ese objetivo en el cumplimiento de los objetivos corporativos
- ✓ A mayor nivel en la organización, mayor importancia sobre los objetivos de la Perspectiva Financiera y la Perspectiva de Clientes. Por el contrario, la base de la organización generalmente tiene sólo incidencia en acciones específicas en las Perspectivas de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

### 4.- Definición del aporte de cada objetivo al Logro de los Objetivos Individuales

- ✓ La suma de los ponderadores de los objetivos y sus KPI deben sumar 100%
- ✓ Para las personas que no tienen desplegado un BSC se asumirá que los objetivos corporativos definidos tienen la misma ponderación

## Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos

### 5.- Cálculo del Indicador del Logro Individual (ILI)

- ✓ El ILI se calcula de la siguiente forma:
  - Σ Indicador del rango de logro del KPI 1 \* Importancia relativa del KPI 1 + Indicador del rango de logro del KPI 2 \* Importancia relativa del KPI 2 + .....+ Indicador del rango de logro del KPI n \* Importancia relativa del KPI n
- ✓ El valor del ILI fluctúa entre 1 y 4 puntos

## Agenda

- Antecedentes
- Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos
- **Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias**
- Metodología de Cálculo del Desempeño Global
- Definición de los Incentivos

## Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias

- ✓ La CCHC ha definido las competencias que debiera tener cada uno de los cargos, identificando las competencias corporativas que son transversales a toda la organización y las competencias específicas para cada cargo
- ✓ A su vez, se definió el nivel de desarrollo esperado para cada una de las competencias en todos los cargos, lo que se muestra en la siguiente tabla:

## Umbral o Nivel Esperado de la Competencia

UMBRAL	GERENTES				JEFES DE SERVICIO				COORDINADORES GERALES				COORDINADORES ESTUDIO				PROFESIONALES				PROFESIONALES C/COMISION				ADMINISTRATIVOS				SECRETARIAS				RECEPCIONISTAS				JUNIOR							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>																																												
SERVICIO AL CLIENTE		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
PROFUNDIDAD		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
TRABAJO EN EQUIPO		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>																																												
ORIENTACION A LOS RESULTADOS			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
LIBERAZO			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
DESARROLLO SISTEMICO			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
PLANEACION Y ORGANIZACION			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
COMUNICACION			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
PRODUCTIVIDAD			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
HABILIDAD ANALITICA			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
SOLUCION DE PROBLEMAS			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
CREABILIDAD TECNICA			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
NEGOCIACION			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
FACILITADOR			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
DIRECCION DE ESTUDIOS			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
APRENDIZAJE CONTINUO			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
TRABAJO CON CALIDAD			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
ORGANIZACION			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
INICIATIVA			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
EXPERTIZ TECNOLÓGICA			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
RELACIONES LABORALES POSITIVAS			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
DINAMISMO Y ENERGIA			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
EXPERTIZ TECNICA			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
DISCIPLINA			X			X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		



## Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias

- ✓ La evaluación del nivel de las competencias que posee cada persona se realizará con el instrumento definido, que indicará el nivel de competencias de cada una de las personas en una escala de 1 a 4
- ✓ Cada persona será evaluado por su superior directo y validado por el Jefe del evaluador. Específicamente se propone lo siguiente:
  - Al Secretario General lo evalúa la Mesa
  - A los Gerentes los evalúa el Secretario General y valida la Mesa
  - A los Jefes de Servicio los evalúan los Gerentes y valida el Secretario General
  - A los Profesionales los evalúan los Jefes de Servicio y valida el Gerente respectivo
  - A los Administrativos los evalúan los Jefes de Servicio y valida el Gerente respectivo

## Agenda

- Antecedentes
- Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos
- Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias
- **Metodología de Cálculo del Desempeño Global**
- Definición de los Incentivos

## Metodología de Cálculo del Desempeño Global

- ✓ El nivel de desempeño de cada persona está asociado tanto al nivel de cumplimiento de los objetivos individuales como de las competencias del cargo
- ✓ Ambas variables serán ponderadas según lo señalado en la siguiente tabla:

Familia de Cargo	Desempeño BSC	Evaluación de Competencias
Secretario General	80%	20%
Gerentes	80%	20%
Jefes de Servicio	60%	40%
Profesionales	40%	60%
Administrativos	20%	80%

## Metodología de Cálculo del Desempeño Global

- ✓ Para aquellos cargos en donde no se han definido objetivos individuales, se utilizará el cumplimiento de los objetivos corporativos propuestos
- ✓ Específicamente se propone utilizar:
  - Satisfacción de los Socios con la Propuesta de Valor
  - Cumplimiento del Presupuesto
- ✓ Para estos objetivos se determinará el nivel de cumplimiento, ponderándolos en 50% cada uno
- ✓ En resumen, el desempeño Individual (DI) se calcula de la siguiente forma:
 
$$DI = \text{Ponderador del desempeño del BSC (\%)} * ILI + \text{Ponderador del Nivel de Competencia (\%)} * \text{Nivel de desarrollo alcanzado en las competencias del cargo}$$
- ✓ Es importante resaltar que para efectos del cálculo del DI el nivel de competencia alcanzado debe estandarizarse a una escala 1 a 4, para resguardar el hecho de que los umbrales de los cargos son diferentes

## Agenda

- Antecedentes
- Metodología para definir el Cumplimiento de los Objetivos
- Metodología de Evaluación del Nivel de Competencias
- Metodología de Cálculo del Desempeño Global
- **Definición de los Incentivos**

## Definición de los Incentivos

- ✓ El rango de incentivos factible de percibir se diferenciará según la familia de cargo:
  - Secretario General y Gerentes
  - Jefes de Servicio y Profesionales
  - Técnicos y Administrativos
- ✓ Además de diferenciar por familia de cargos, se diferenciará por el nivel de desempeño global obtenido
- ✓ Se establece un mínimo de desempeño aceptable para acceder a percibir incentivos lo que equivale a 60% es decir a una nota ponderada de 2,4
- ✓ Para calcular el monto del incentivo a percibir se determinará una escala relativa del desempeño de todas las personas que componen la familia de cargo respectiva.

## Definición de los Incentivos

- ✓ Esta posición relativa se obtiene de la siguiente forma:  
Desempeño Global Individual / Desempeño Global máximo alcanzado en la familia de cargo
- ✓ Este valor obtenido se multiplica por el valor máximo del rango de incentivos que le corresponde, definiéndose así el incentivo a percibir
- ✓ Se propone que el rango para cada familia de cargos sea:
  - Secretario General y Gerentes: ente 0 a 1,25 renta bruta promedio mensual
  - Jefes de Servicio y Profesionales: entre 0 a 1 renta bruta promedio mensual
  - Técnicos y Administrativos: entre 0 a 0,75 renta bruta promedio mensual

## Definición de los Incentivos

- ✓ A continuación se desarrolla un ejemplo para lograr mayor entendimiento de la metodología:

Cargo	Jefe Servicio	Profesionales	Administrativos
Evaluación BSC	3.0	2.0	3.6
Evaluación nivel competencias	2.8	2.0	3.0
Umbral	3,75	3,5	3.2
Evaluación nivel competencias estandarizada	$2,8 / 3,75 * 4 = 2,99$	$2,0 / 3,5 * 4 = 2,29$	$3,0 / 3,2 * 4 = 3,75$
Evaluación ponderada de desempeño	$60%*3.0 + 40%*2.99 = 3,00$	$40%*2.0 + 60%*2.29 = 2,17$	$20%*3.6 + 80%*3.75 = 3,72$

## Definición de los Incentivos (2)

Cargo	Jefe Servicio	Profesionales	Administrativos
Evaluación ponderada de desempeño	3,00	2,17	3,72
Min. Desempeño	2,4	2,4	2,4
Max. Desempeño de la Familia de Cargo	3,2	3,2	3,72
Rango Incentivo	0-1 renta bruta mensual	0-1 renta bruta mensual	0-0,75 renta bruta mensual
Incentivo a percibir	$3,0 / 3,2 * 1 =$ 0,94 renta bruta mensual	Esta bajo el mínimo, no recibe incentivos	$3,72 / 3,72 * 0,75 =$ 0,75 renta bruta mensual