



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, EN ÁREA DE
ADMINISTRACIÓN & FINANZAS DE CLÍNICA LOS ANDES,
LOS ÁNGELES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE EJECUCIÓN
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: CID CID, NATALIA SOLEDAD
PACHECO VALDEBENITO, JOEL EDUARDO

Profesor Guía: Quintanilla Hausdorf, José Claudio

LOS ÁNGELES 2018



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
2.1 Título del Proyecto	7
2.2 Justificación del Proyecto.....	7
2.3 Objetivos del Estudio	8
2.3.1 Objetivo General.....	8
2.3.2 Objetivos Específicos	8
2.4 Alcances del Estudio.....	9
2.4.1 Alcance del Proyecto	9
2.4.2 Alcance del Producto.....	9
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
3.1 Historia y Actualidad	10
3.2 Misión	11
3.3 Visión.....	12
3.4 Tecnología ocupada por la empresa en su Gestión de Recursos Humanos	12
3.5 Sistema de Gestión de Calidad.....	12
3.6 Organigrama Actual de la Organización	14
3.7 Manual de Perfiles de Cargo.....	15
3.7.1 Descripción de Cargos Actuales en Área Administración & Finanzas.....	16
3.7.1.1 Encargado de Personal	16
3.7.1.2 Asistente de Personal.....	19
3.7.1.3 Auditor Interno.....	21
3.7.1.4 Asistente Auditor.....	23
3.7.1.5 Contador.....	26
3.7.1.6 Administrativo Contable	29
3.7.1.7 Administrativo Recaudador.....	36
3.7.1.8 Encargado de cobranzas.....	38
3.7.1.9 Encargado de programas médicos.....	41



3.7.1.10 Tesorero.....	43
CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO	45
4.1 Concepto de evaluación del desempeño humano	45
4.1.1 ¿Para qué sirve la Evaluación de Desempeño?.....	46
4.2 Política de Evaluación del Desempeño de la Dirección del Trabajo.....	47
4.2.1 ¿Cuál es la Normativa que regula al Sistema de Evaluación de Desempeño?	47
4.3 Gestión por Competencias	48
4.3.1 Conceptualización de Competencias	48
4.3.2 Tipos de Competencia	49
4.3.2.1 Competencias básicas	50
4.3.2.2 Competencias genéricas	50
4.3.2.3 Competencias específicas.....	50
4.3.2.4 Evolución Histórica	51
4.3.2.5 Clasificación de competencias	52
4.3.3 Modelos para determinar las Competencias	54
4.3.3.1 Modelo Conductual	55
4.3.3.2 Modelo Funcional.....	55
4.4 Motivación Organizacional.....	55
4.4.1 Elementos de la motivación	56
4.4.2 Clasificación de teorías de motivación	57
4.4.2.1 Teorías de contenido de la motivación.....	57
4.4.2.2 Jerarquía de las necesidades de Maslow:	58
4.4.2.3 Teoría de los dos factores.....	59
4.4.2.3.1 Factores higiénicos o de insatisfacción.....	60
4.4.2.3.2 Factores de motivación o de satisfacción	61
4.4.2.4 Teoría ERC.....	61
4.4.2.5 Teoría de las necesidades aprendidas.....	62
CAPÍTULO 5: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	63
5.1 Comparativa de Métodos de Evaluación de Desempeño	63
Cuadro Resumen.....	64
Werther & Davis.....	65
Chiavenato, I.	66
Mondy & Noe.....	68



5.2 Método de Evaluación de Desempeño a desarrollar	71
5.2.1 Método de las escalas gráficas	71
5.2.1.1 Tipos de Escalas	71
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MÉTODO A APLICAR	73
6.1 Ventajas del método de las escalas gráficas	80
6.2 Desventajas del método de las escalas graficas	80
6.3 Aplicación del Método de Escalas Graficas en la Organización, mediante un muestreo	81
6.3.1 Muestreo Desempeño Funcional	82
6.3.2 Muestreo Competencias Genéricas	83
6.3.3 Muestreo Competencias Especificas	85
6.4 Validación del Método de Escalas Graficas por profesionales	86
6.5 Recomendaciones	88
CAPÍTULO 7: CONCLUSIÓN	91
CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA	93
· Bibliografía	93
CAPÍTULO 9: ANEXOS	95
9.1 Diccionario de Competencias, Clínica Los Andes S.A. 2010 (Vigente)	95
9.2 Tríptico del Sistema de Evaluación del Desempeño; Dirección del Trabajo; 1998	113
9.3 Muestreo realizado In Situ	115
9.4 Lectura y validación del Modelo de Escalas Graficas	133



RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2000), describiendo el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica si las personas cumplen o no los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran. (Perdomo Rosales , 2011)

Se ha seleccionado para la presente Memoria, proponer un instrumento de medición de los colaboradores del área de Administración y Finanzas de Clínica Los Andes, en Los Ángeles, debido a que dicha organización no cuenta con un Instrumento de Medición del Desempeño, pese a contar con un Manual de Perfiles de Cargo, el que se ha estudiado y analizado para lograr este exitoso estudio.

Todo este trabajo se desarrolló por los alumnos Natalia Cid y Joel Pacheco de la carrera de Ingeniería en Ejecución de Administración de la Universidad del Bío Bío, con la orientación del profesor guía don José Claudio Quintanilla, quien además se especializa en capacitar a las empresas en temas de recursos Humanos.

El resultado de este informe se logró Investigando los Modelos de Desempeño existentes y validados por destacados autores como Idalberto Chiavenato, Mondy & Noe, y Werther & Davis; levantamiento de información en la misma organización donde se propone implementar el Instrumento de medición, y validación de profesionales.

Asociado a lo antes expuesto, se invita al lector de esta memoria a analizar este trabajo, que sin duda aclarara de mejor forma como se debe aplicar una evaluación de desempeño de los colaboradores de una organización.



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La Evaluación de Desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador.

La mayor parte de los trabajadores, procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, por lo tanto es fundamental que las personas de las organizaciones que tienen personal a su cargo, evalúen cada cierto tiempo, según el periodo que estimen de acuerdo a la naturaleza de cada empresa y/o área.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, este debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado.

Este estudio se realizó consultando Bibliografía de diversos autores, así como trabajo y estudio en dependencias del área de administración y finanzas de Clínica Los Andes en Los Ángeles, Bío Bío, Chile.

En los siguientes capítulos de esta memoria, se mostraran métodos que nos proporcionan un enfoque para poder identificar los elementos relacionados con el desempeño para los colaboradores, y demostrara la forma correcta de medirlos, incentivando a la retroalimentación de una manera adecuada.



CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Título del Proyecto

“Propuesta de un Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias, en Área de Administración & Finanzas de Clínica Los Andes, Los Ángeles.”

2.2 Justificación del Proyecto

Clínica Los Andes S.A., actualmente cuenta con un aproximado de 280 colaboradores contratados para la entrega de sus servicios de salud. De esta cantidad, 33 corresponden al área de administración y finanzas, área que con el paso del tiempo se ha vuelto más significativa, con el fin de complementar la entrega de servicios de calidad a sus usuarios.

No existe un sistema estandarizado que mida el desempeño de las funciones de cada colaborador del área. Es preciso implementar un proceso continuo de evaluación, de acuerdo a las necesidades de la organización y lo esperado para el cargo.

Este proyecto es necesario, debido a que cada individuo posee características individuales que se pueden medir de modo fiable, y demostrar la diferencia de una manera significativa entre los colaboradores. De esta manera, el personal evaluado podrá corregir deficiencias, estar en constante evaluación y autocrítica, para llevar a cabo un enriquecimiento propio; por otro lado la empresa tendrá la información necesaria para poder eliminar brechas en el puesto de trabajo, mejorando las relaciones humanas y mejorando la productividad.



2.3 Objetivos del Estudio

2.3.1 Objetivo General

Crear un Modelo de Evaluación de Desempeño, como mecanismo para evaluar cuantitativa y cualitativamente, el desempeño de los colaboradores respecto a sus labores y responsabilidades.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un sistema válido, práctico, confiable, efectivo, y aceptado, que tenga niveles de medición y estándares verificables.
- Integrar los conceptos de evaluación de desempeño y gestión por competencias en la creación de un modelo acorde con las necesidades y expectativas de la Organización.



2.4 Alcances del Estudio

2.4.1 Alcance del Proyecto

Para realizar este proyecto se necesitan pasos claves:

1. **Definir Modelos para determinar las Competencias** debido a que existen diversas formas de medir el desempeño de los colaboradores, se debe optar por las más idóneas.
2. **Levantamiento de Información** de las Descripciones de cargo.
3. **Metodología de Investigación** en base a una investigación exploratoria.
4. **Definir plan de acción:** con todo lo recopilado en la información generada previamente, se elabora la propuesta de evaluación de desempeño.

2.4.2 Alcance del Producto

Una vez implementado la evaluación de desempeño, se identificarían los siguientes beneficios para la empresa:

1. Oportunidad de evaluar el desempeño, en forma anual; y definir la contribución de cada colaborador



2. Información oportuna para dinamizar, su política de Recursos Humanos.
3. Se muestra con claridad a los colaboradores, sus obligaciones y lo que se espera de ellos.
4. Se presenta una instancia donde el o los colaboradores puedan expresar sus problemáticas.
5. Aporta conocimiento necesario para reorientar y evolucionar el negocio.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Historia y Actualidad

Clínica Los Andes es la institución de Salud Privada más importante de la ciudad de Los Ángeles. Fue fundada hace casi dos décadas con el objetivo de satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de la población en prestaciones médicas. Cuentan con una amplia gama de servicios como Laboratorio Clínico, Diagnóstico por Imágenes (Rayos X), Centro de Diagnóstico con unidades de Gastroenterología, Cardiología, Urología y Ginecología.

Disponen de la mejor infraestructura en hospitalización, maternidad y UPC, con unidades UTI-UCI, que atiende a pacientes con patologías de alta complejidad. Mantenemos una serie de convenios con Mutualidades, Fonasa (GES -Auge) Isapres, Empresas e Instituciones, con el objetivo de dar mayor asistencia a nuestros pacientes.

Su compromiso con la provincia de Bío Bío es otorgar una atención segura y de calidad, enfocándose en la implementación de normas dispuestas por el Ministerio de Salud para la obtención de la acreditación de prestadores institucionales de salud,



cuyo objetivo es asegurar los estándares de atención a través de la evaluación y la mejora continua de los procesos involucrados para ofrecer un mejor servicio a la comunidad.

Cuentan, desde 2007 con la Certificación ISO 9001-2008. Desde ese entonces, la evaluación del grado de cumplimiento y desempeño en los procedimientos y actividades que se desarrollan al interior de la institución, ha generado instancias de mejoramiento y cimentado el camino para el actual proceso de acreditación.

Dentro de sus departamentos está el Área de Administración y Finanzas, la cual es la encargada de la gestión presupuestaria, tributaria, financiera, y administrativa de la empresa.

3.2 Misión

“Somos Clínica Los Andes una empresa de salud privada orgullosa de servir a su región. Brindaremos el mejor servicio a los médicos, proporcionándoles un entorno técnico, científico y permanente desarrollo que les permita una entrega profesional de excelencia en beneficio de las familias que confían en nosotros. Seremos la empresa de salud privada mejor evaluada a nivel nacional en la calidad del servicio brindado a nuestros clientes.

Formamos un equipo de personas comprometido con la salud física y emocional de nuestros pacientes y su grupo familiar: nuestro quehacer está sustentado por los valores de eficiencia, honestidad, respeto, lealtad y perseverancia. Quienes tenemos el privilegio de dirigir esta empresa somos los responsables de fomentar una mística de amor al trabajo en al cual rentabilicemos la inversión de los propietarios, logrando la superación de nuestros trabajadores, promoviendo la salud de nuestros clientes y el desarrollo de nuestra comunidad”.



3.3 Visión

“En Clínica Los Andes pretendemos convertirnos en el centro de salud integral de mayor eficiencia, calidad de servicio y excelencia técnica de la región del Bio Bio.

Esta visión la alcanzaremos a través de nuestro personal y el manejo responsable de nuestro recurso y la búsqueda de la superación de las expectativas de nuestros clientes, mediante la innovación permanente en la aplicación de prácticas clínicas y administrativas.”

3.4 Tecnología ocupada por la empresa en su Gestión de Recursos Humanos

Actualmente Clínica Los Andes S.A., en Los Ángeles, usa un ERP (Enterprise Resource Planning) para el departamento de Recursos Humanos para llevar a cabo el ingreso y control de información de los colaboradores de dicha organización, en el software llamado GsBPO. Esta información se extrae en planillas Excel de Microsoft, cuyos datos comparte en Hojas de Cálculos Excel para ser compartida con los usuarios que manejan esta información.

3.5 Sistema de Gestión de Calidad

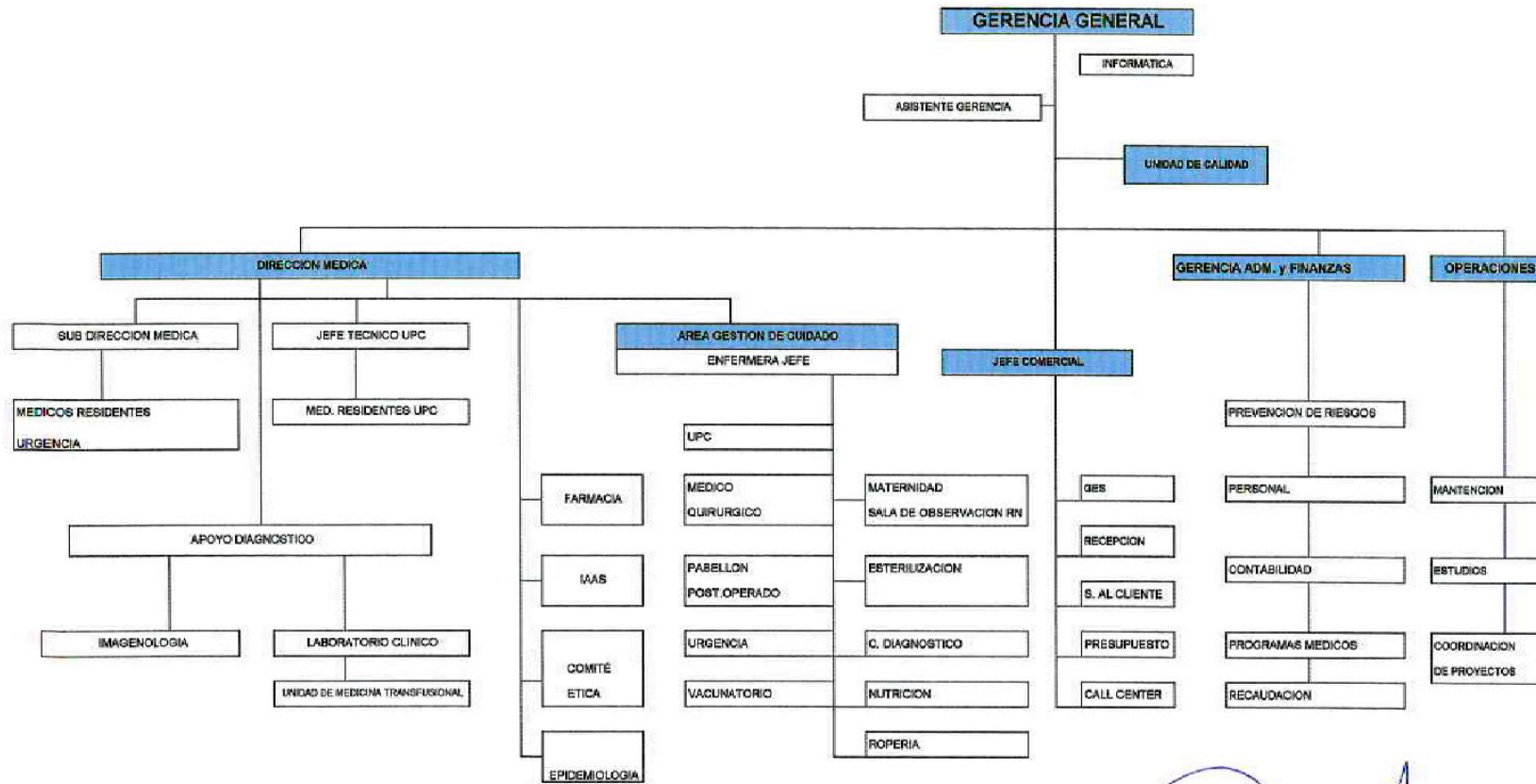
De acuerdo a información relevante de la autora de este estudio (Cid Cid, 2017), en base a su experiencia, Gestión de calidad es un área encargada de gestionar, recopilar, organizar, registrar y actualizar la información requerida para la descripción de cargos y para el diccionario de competencias.



Tanto para la organización como para el departamento de recursos humanos es muy importante la gestión que realiza el área llamada Gestión de Calidad ya que se depende de ella para la correcta evaluación de un colaborador.



ORGANIGRAMA CLINICA LOS ANDES S.A.



(Signature)
 MARÍA EUGENIA NAVARRETE CRUZ
 GERENTE GENERAL

3.7 Manual de Perfiles de Cargo

Un perfil de cargo es una herramienta, que describe los requisitos formales, competencias Funcionales y Específicas de un determinado cargo. (Clínica Los Andes , 2010)

Las ventajas de tener elaborados los perfiles de cargo, se pueden reflejar en diferentes procesos:

Reclutamiento: Quién realice el proceso de reclutamiento, sabrá a qué segmento profesional dirigir la búsqueda del candidato.

Selección de personal: A través del perfil se puede determinar qué tipo profesional es idóneo para ocupar el cargo, ya que se comparan los requisitos establecidos en perfil con los que el candidato posee.

Inducción: Favorece la orientación del nuevo colaborador respecto a los objetivos de su cargo.

En la Organización investigada, se especifican los cargos en su “Manual de Perfiles de Cargo”, cuyo objetivo es “Favorecer el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de la Clínica Los Andes S.A.”



3.7.1 Descripción de Cargos Actuales en Área Administración & Finanzas

Cumpliendo con el alcance del proyecto planteado, referente a levantar información de las descripciones de cargos a investigar; actualmente el área investigada, posee diez cargos, los cuales detallamos a continuación:

3.7.1.1 Encargado de Personal

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Encargado (a) de personal.*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Personal.*

Reporta a: *Sub-Gerente de Administración y Finanzas.*

Le reportan: *Jefes de áreas y asesores de unidad.*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Planificar, coordinar y supervisar todas las actividades inherentes a la cancelación de remuneraciones y asignaciones.*
- *Mantener actualizada la información requerida por gerencia, entidades gubernamentales y privadas.*

III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Atender personal.*
- *Emitir certificados.*
- *Analizar cuentas personales y corrientes.*
- *Autorizar préstamos.*
- *Tramitar beneficios y licencias médicas.*



- *Realizar contratos y anexos de trabajos.*
- *Planificar vacaciones.*
- *Revisar rendiciones fondos fijos.*
- *Revisar rendiciones de fondos por rendir.*
- *Revisar rendiciones de caja compensación los héroes.*
- *Realizar contabilizaciones varias.*
- *Prever que trabajadores y empresa cumplan debidamente las normas impuestas por la empresa, las que derivan de leyes, normas, decretos, jurisprudencia emanadas del poder ejecutivo y de tribunales.*

Semanales.

- *Emitir boletas Honorarios.*
- *Emisión de Certificados al Personal.*
- *Rendir caja de bienestar.*

Mensuales.

- *Realizar análisis de cuentas contables.*
- *Realizar proceso de remuneración de Clínica y de todas las sociedades.*
- *Revisar carpetas de personal.*
- *Presentar indicadores de gestión.*
- *Provisionar vacaciones.*
- *Pagar imposiciones.*
- *Elaborar finiquitos.*
- *Realizar charlas de inducción.*



Anuales.

- *Realizar plan de capacitación y desarrollo.*
- *Dar aguinaldos septiembre y diciembre.*
- *Actualizar información de los funcionarios con la CCAF.*

Esporádicamente.

- *Realizar actividades con la facultad de transigir en IPT (representaciones).*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*
- *Por supervisión de personal; relaciones públicas.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

Competencias.	Nivel 3 Superior.	Nivel 2 Medio.	Nivel 1 Bajo.	Nivel 0 Ausente.
Liderazgo.	X			
Comunicación efectiva.	X			
Trabajo en equipo.	X			
Orientación al cliente.	X			
Resolución de conflictos.	X			
Capacidad de Orden y planificación.	X			



3.7.1.2 Asistente de Personal

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Asistente de Personal.*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Personal.*

Reporta a: *Encargado de Personal.*

Le reportan:

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Apoyo en todas las actividades inherentes para a la cancelación de remuneraciones y asignaciones.*
- *Mantener actualizada la información requerida por encargado de personal y jefe de administración y Finanza.*

III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Atender personal.*
- *Emitir certificados.*
- *Tramitar beneficios y licencias médicas.*
- *Realizar contabilizaciones varias.*
- *Archivar documentación del personal de Clínica y sociedades*



Semanales.

- *Emisión de Certificados al Personal.*
- *Confección de comprobantes de Vacaciones.*

Mensuales.

- *Apoyo en el archivo de la documentación para realizar el proceso de remuneración de Clínica y de todas las sociedades.*
- *Archivar documentación en carpetas de personal.*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

Competencias.	Nivel 3 Superior.	Nivel 2 Medio.	Nivel 1 Bajo.	Nivel 0 Ausente.
Liderazgo.		X		
Comunicación efectiva.	X			
Trabajo en equipo.	X			
Orientación al cliente.		X		
Resolución de conflictos.		X		
Capacidad de Orden y planificación.	X			
Proactividad.	X			



3.7.1.3 Auditor Interno

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Auditor Interno.*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Contabilidad.*

Reporta a: *Gerente de Administración y finanzas y Gerente.*

Le reportan: *Personal de contabilidad.*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Efectuar auditoría interna de contabilidad financiera y tributaria.*

III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Realizar contabilizaciones en sociedades relacionadas y matriz.*

Semanales.

- *Analizar cuentas contables del área.*
- *Realizar contabilizaciones varias en sociedades.*



Mensuales.

- *Confeccionar balance de empresas relacionadas.*
- *Realizar contabilización y mantención de remuneraciones (vía sistema).*
- *Rendir impuestos (IVA, P.P.M, entre otros.)*
- *Realizar informes de gestión para accionista de la clínica.*
- *Preparar información de pagos de imagenología.*
- *Llevar a cabo proceso de remuneración de rol privado.*
- *Procesar datos para pagar cotizaciones previsionales.*
- *Determinar situación tributaria de empresas en forma trimestral, consignándose como 1 obligatoria,*
- *Realizar informes de deudas de todas las sociedades para empresa matriz de clínica.*
- *Determinar los topes de créditos tributarios que afecten a las sociedades.*

Anuales.

- *Confeccionar informes financieros definitivos.*
- *Confeccionar informes de auditorías, incluyendo balances, estados de resultados, flujos de efectivos, notas explicativas de todas las sociedades.*
- *Determinar impuestos anuales, situación tributaria de resultados de todas las sociedades.*
- *Realizar declaraciones juradas exigidas por leyes tributarias.*
- *Realizar apertura de años contables para las sociedades.*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*



V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

Competencias.	Nivel 3 Superior.	Nivel 2 Medio.	Nivel 1 Bajo.	Nivel 0 Ausente.
Orientación a los resultados.	X			
Pensamiento Analítico.	X			
Negociación.	X			
Capacidad de orden y planificación.	X			
Probidad.	X			

3.7.1.4 Asistente Auditor.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Asistente Auditoría Interna.*

Área: Administración y Finanzas.

Departamento: Contabilidad.

Reporta a: *Auditor interno.*

Le reportan: *Personal de contabilidad.*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Asistir en los procesos de auditoría interna de contabilidad financiera y tributaria.*



III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Realizar contabilizaciones en sociedades relacionadas y matriz.*
- *Otras actividades relacionadas al área.*

Semanales.

- *Analizar cuentas contables del área y similares.*
- *Realizar contabilizaciones varias en sociedades.*
- *Otras actividades relacionadas al área.*

Mensuales.

- *Confeccionar cuentas del balance de empresas relacionadas.*
- *Contabilizaciones de impuestos.*
- *Realizar informes de deudas de todas las sociedades para empresa matriz de clínica.*
- *Otras actividades relacionadas al área.*

Anuales.

- *Asistencia en confeccionar informes financieros definitivos.*
- *Asistencia en confeccionar informes de auditorías, incluyendo balances, estados de resultados, flujos de efectivos, notas explicativas de todas las sociedades.*
- *Otras actividades relacionadas al área de desempeño.*
- *Otras propias de la disciplina contable.*



IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
Competencias.	Superior.	Medio.	Bajo.	Ausente.
Proactivo.	X			
Capacidad de trabajo en equipo	X			
Pensamiento Analítico.	X			
Respeto y trato cordial	X			
Discreción de información que maneje	X			
Capacidad de orden y planificación.	X			
Probidad.	X			



3.7.1.5 Contador

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Contador.*

Área: Administración y Finanzas.

Departamento: Contabilidad.

Reporta a: *Gerente de Administración y Finanzas.*

Le reportan: *Personal de contabilidad.*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.*

III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Recibir y clasificar todos los documentos enumerados.*
- *Examinar y analizar información que contienen los documentos.*
- *Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a lo establecido.*
- *Revisar y confirmar cheques, órdenes de compras, solicitudes de pago, etc.*
- *Elaborar comprobantes de los movimientos contables.*
- *Elaborar asientos contables de acuerdo a los principios contables.*
- *Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante diario procesado por el programa de contabilidad.*
- *Realizar conciliaciones bancarias.*



- *Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la organización.*
- *Contabilizar facturas de compra.*
- *Contabilizar boletas de honorarios que no sean Pad.*
- *Manejar caja chica.*

Semanales.

- *Contabilizar facturas de compra que no sean de gastos.*
- *Realizar inversiones y rescate de inversión.*
- *Realizar transferencias bancarias clínica.*
- *Enviar cheques protestados a telecheque o al abogado.*

Mensuales.

- *Gestionar pago de honorarios de los profesionales de cardiología, endoscopía y urología.*
- *Realizar cuadratura de copagos médicos.*
- *Mantener actualizados libros de honorarios y de compras de clínica, rayos, laboratorio y resonancia para el IVA.*
- *Preparar estados financieros y balances de finanzas y pérdidas de la clínica.*
- *Preparar proyecciones y analizar las distintas cuentas de balance y estado de resultado de la clínica.*



Anuales.

- *Cierre anual de los estados financieros.*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

Competencias.	Nivel 3 Superior.	Nivel 2 Medio.	Nivel 1 Bajo.	Nivel 0 Ausente.
Probidad.	X			
Pensamiento analítico.	X			
Capacidad de orden y planificación.	X			



3.7.1.6 Administrativo Contable

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Administrativo Contable.*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Contabilidad.*

Reporta a: *Gerente de Administración y Finanzas.*

Le reportan: *Laboratorio; Soc. Radiológica; Soc. Resonancia magnética; Tesorería; Recaudación; Urgencias; Áreas que generan boletas; y Contador.*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Mantener la facturación de las sociedades al día.*
- *Realizar funciones administrativas de apoyo en remuneraciones y personal.*
- *Rebajar facturas, bonos y boletas para el IVA.*
- *Emitir, contabilizar y llevar a cabo cobranzas de facturas.*
- *Apoyar los centros de costos de Clínica Los Andes, manejando flujos efectivos de las cuentas corrientes de las tres sociedades.*
- *Efectuar contabilización de documentos para IVA y balance.*
- *Efectuar contabilización de documentos para IVA y balance.*
- *Pendiente.*



III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Revisar rendiciones de laboratorio.*
- *Revisar rendiciones de sociedad radiológica.*
- *Revisar rendiciones de sociedad resonancia magnética.*
- *Digitar en planilla Excel bonos FONASA.*
- *Facturar bonos FONASA e ISAPRES de las sociedades.*
- *Facturar convenios.*
- *Revisar rendiciones de sucursal laboratorio Megasalud.*
- *Supervisar entrega de rendiciones de las sociedades.*
- *Archivar rendiciones.*
- *Realizar facturas pendientes de hospitalizados.*
- *Valorizar órdenes de exámenes según convenio.*
- *Ingresar pacientes o planilla Excel proveniente de convenio Araucanía norte.*
- *Realizar depósitos.*
- *Realizar conformación de facturas.*
- *Emitir cheques.*
- *Atender personal.*
- *Atender telefónicamente a proveedores.*
- *Revisar licencias médicas.*
- *Entregar fichas clínicas a encargada de programas.*
- *Controlar pagos de servicios básicos.*
- *Realizar control de vales de colación para la facturación.*
- *Controlar guías de lavanderías.*
- *Recaudar bonos I- med urgencia.*
- *Recaudar bonos hospitalizados y remesas correspondientes de rayos, laboratorios y resonancia.*
- *Rebajar los bonos de las distintas áreas.*
- *Realizar depósitos entre sociedades.*
- *Rebajar facturas de las distintas sociedades concernientes a convenios.*



- *Rebajar boletas PAD hospitalizados.*

- *Cerrar cajas: enviar información a tesorera digitación planilla Excel de bonos hospitalizados.*
- *Recibir bonos I-MED, FONASA e ISAPRES.*
- *Recibir bonos tradicionales FONASA e ISAPRES.*
- *Organizar bonos para facturación.*
- *Realizar cuadraturas de cajas I-MED.*
- *Recibir boletas para empresas.*
- *Reversar facturas de hospitalizados.*
- *Realizar notas de créditos.*
- *Reversar boletas de hospitalizados.*
- *Revisar rendiciones de centro médico, gastroenterología y cardiología.*
- *Realizar cuadratura y conciliación bancaria.*
- *Realizar imputación de ingresos copagos.*
- *Analizar cuentas corrientes.*
- *Analizar cargos bancarios diarios de las tres sociedades.*
- *Ingresar detalles de los depósitos a la conciliación.*
- *Realizar imputación de ingresos por facturas pendientes.*
- *Contabilizar boletas.*
- *Contabilizar facturas.*
- *Contabilizar prefacturas.*
- *Supervisar cajas I- med.*
- *Efectuar pagos a médicos.*
- *Recaudar remesas.*
- *Revisar rendiciones clínicas.*
- *Revisar rendición rayos.*
- *Revisar rendición laboratorio.*
- *Recibir valores copago clínica.*
- *Recibir valores copago rayos.*
- *Recibir valores copago laboratorio.*
- *Documentar boletas clínica, laboratorio y rayos.*



- *Despachar facturas.*
- *Archivar facturas.*
- *Entregar fichas clínicas.*
- *Entregar materiales.*
- *Ingresar fichas clínicas.*

Semanales.

- *Entregar estadísticas de producción de Sociedad Radiológica – laboratorio y Resonancia al Gerente General.*
- *Realizar conformación de facturas.*
- *Pagar a proveedores.*
- *Realizar cobranza de pendientes en mesón de rayos.*
- *Recaudar bonos hospitalizados.*
- *Realizar cobranza de pendientes de urgencia de bonos mal emitidos.*
- *Depositar cheques hospitalizados rayos, laboratorio y resonancia.*
- *Realizar envío de cartas por cobro a empresas en convenio.*
- *Facturar bonos FONASA – IMED.*
- *Facturar bonos ISAPRES – IMED.*
- *Contabilizar boletas de laboratorio, rayos y resonancia.*
- *Contabilizar facturas de laboratorio, rayos y resonancia.*
- *Archivar facturas de venta.*
- *Entregar pagares.*
- *Entregar boletas a laboratorio.*
- *Realizar inversiones a corto plazo, según saldo contable en las cuentas corrientes sobre el disponible.*
- *Depositar dinero a médicos.*
- *Ingresar PAD.*
- *Archivar fichas clínicas.*
- *Entregar materiales.*
- *Archivar documentos varios.*



Mensuales.

- *Revisar libro de ventas sociedades: Laboratorio, resonancia y radiología.*
- *Facturar convenios.*
- *Facturar arriendos.*
- *Facturar bonos recibidos de Sucursal Laboratorio Megasalud.*
- *Facturar convenios provenientes de Sucursal Laboratorio Megasalud.*
- *Entregar vales de colación al personal de Laboratorio, rayos y resonancia.*
- *Realizar planilla Excel pacientes Hospital DR. Víctor Ríos Ruiz.*
- *Preparar timbraje de documentos.*
- *Archivar documentación del personal.*
- *Realizar inventario de materiales de imprenta.*
- *Hacer pedidos de materiales a la imprenta.*
- *Revisar libros de IVA de: Laboratorio, resonancia y Soc. radiológica.*
- *Contabilizar boletas PAD.*
- *Revisar listado de deudores.*
- *Realizar pedido de materiales de librería.*
- *Elaborar indicador de fichas clínicas.*
- *Revisar libros de boletas (rayos, laboratorio y resonancia).*
- *Revisar libro de ventas clínica.*
- *Cobrar pendientes de urgencia y laboratorio.*
- *Cooperar en la digitación de la matriz de personal, ingreso de personal y posterior ingreso de cursos realizados.*
- *Facturar bonos IMED y tradicionales de FONASA e ISAPRES.*
- *Facturar convenios, arriendo de consulta, seguros médicos, plan mamá, luz del casino, bonos urología, Ges, gastos de administración a sociedades.*
- *Revisar días cama con administrativo contable F.*
- *Entregar vales de comida.*
- *Realizar cobranza y supervisión de facturas de médicos u otros.*
- *Revisar libros de compras y libro de honorarios (clínica).*



- *Tramitar cobranzas de documentación.*
- *Emitir informes de balance a subgerencia.*
- *Analizar cuentas relacionadas a Clínica Los Andes.*
- *Realizar cuadratura de libro auxiliar banco de las tres sociedades.*
- *Analizar cuentas por cobrar.*
- *Cuadrar depósitos de laboratorio Megasalud.*
- *Realizar cuadratura de seguros complementarios.*
- *Analizar cuentas de balance.*
- *Realizar cuadratura de libro de ventas.*
- *Realizar revisión de libro de boletas.*
- *Realizar cuadratura de prefacturas para balance.*
- *Crear asientos contables (convenios).*
- *Imprimir libro de ventas.*
- *Crear informe de boletas nulas.*
- *Confeccionar informes de médicos que prestan servicios.*
- *Imprimir pre-cobranzas de médicos.*
- *Realizar cobranzas de médicos.*
- *Revisar bonos FONASA y Consalud.*
- *Enviar cobranzas.*
- *Entregar cheques de copagos y seguros médicos.*
- *Realizar inventario de fichas.*
- *Contabilizar boletas PAD.*

Anuales.

- *Efectuar reemplazo del cargo Tesorero (a).*
- *Revisar días camas PAD.*
- *Realizar provisión PAD.*
- *Realizar diferenciación días camas.*
- *Realizar ajustes de saldos.*
- *Supervisar pagares.*



- *Remplazar cargos en vacaciones.*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*
- *Por relaciones públicas.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

Competencias.	Nivel 3 Superior.	Nivel 2 Medio.	Nivel 1 Bajo.	Nivel 0 Ausente.
Probidad.	X			
Orientación a los resultados.	X			
Capacidad de orden y planificación.	X			
Trabajo en equipo.		X		
Tolerancia a la presión.	X			



3.7.1.7 Administrativo Recaudador.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Recaudador.*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Recaudación.*

Reporta a: *Gerente de Administración y Finanzas.*

Le reportan: *Todas las áreas de la clínica.*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Realizar cobranza a clientes por servicios realizados en Clínica Los Andes.*

III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Rendir recaudación a cajero.*
- *Ingresar al sistema información de cobranza.*
- *Revisar todos los ingresos hospitalizados.*
- *Rebajar en cartola.*
- *Ingresar boletas y comprobantes de pago al sistema.*
- *Facturar bonos y órdenes de atención.*
- *Realizar boletas a empresas.*
- *Revisar y digitar todos los pagarés de hospitalizados.*
- *Archivar PAD y cualquier tipo de comprobante de pago.*
- *Registrar cheques en libro.*
- *Hacer pagos por caja en sistema.*



- *Confeccionar planilla de pago en efectivo a profesionales.*
- *Entregar cheques y bonos a profesionales.*

- *Confeccionar pagares de pago.*
- *Atender a clientes.*
- *Revisar casos tratados.*
- *Revisar hojas de prestaciones.*
- *Registrar y controlar pagos de prestaciones en cartola.*

Semanales.

- *Rendir bonos y cheques de rayos, laboratorio y resonancia magnética.*

Mensuales.

- *Solicitar materiales.*

.

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*



V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
	Superior.	Medio.	Bajo.	Ausente.
Competencias.				
Capacidad de orden y planificación.	X			
Orientación al cliente.	X			
Comunicación efectiva.		X		
Tolerancia a la presión.	X			
Probidad.	X			

3.7.1.8 Encargado de cobranzas.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Encargado de cobranzas.*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Recaudación.*

Reporta a: *Gerente de Administración y Finanzas y Auditor Interno.*

Le reportan: *Áreas que generan boletas.*



II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Realizar cobranza a pacientes hospitalizados.*

III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Dar aviso a pacientes de estados de cuentas.*
- *Realizar cobranza a pacientes en la medida que vencen las cuentas.*
- *Dar solución a casos.*
- *Solicitar boletas a profesionales.*
- *Enviar información de cuentas de convenios.*
- *Recepcionar información de rayos y laboratorio para mutual y ACHS.*
- *Coordinar pagos con Isapres.*
- *Revisar facturas para pago profesionales por arriendos y seguros.*
- *Atender a clientes.*
- *Enviar pagarés vencidos a notorio.*
- *Corregir programas de Isapres.*
- *Emitir boletas de kinesiólogos.*
- *Ingresar información planilla para pago de kinesiólogos.*
- *Buscar casos de prestadores.*
- *Solicitar costos de garantía a empresas de convenio.*
- *Enviar detalles de cuentas a pacientes por correo electrónico.*
- *Archivar información diaria.*



Semanales.

- *Enviar correos por casos atrasados a empresas en convenio.*
- *Mantener actualizado los convenios de empresas (listado de funcionarios).*
- *Ingresar comprobantes de depósitos a planilla Excel.*

Mensuales.

- *Recopilar información para pago de PAD.*
- *Solicitar boletas a especialistas.*
- *Confeccionar boletas de laboratorio de pacientes PAD que no paguen.*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*
- *Por manejo de dinero y documentos afines.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.



	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
	Superior.	Medio.	Bajo.	Ausente.
Competencias.				
Capacidad de orden y planificación.	X			
Orientación a los resultados.	X			
Comunicación efectiva.		X		
Orientación al cliente.	X			
Probidad	X			
Tolerancia a la presión.	X			

3.7.1.9 Encargado de programas médicos.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Encargado de programas médicos.*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Recaudación.*

Reporta a: *Gerente de Administración.*

Le reportan: *Maternidad, Enfermera jefe.*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Elaborar programas médicos consignando el total de la deuda de los pacientes hospitalizados.*

III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.



- *Atender consultas profesionales médicos y del área.*
- *Responder consultas para conciliación de cuentas de pacientes.*
- *Asesorar a recepcionistas en ingresos de pacientes.*
- *Dar información de código y diagnóstico al área de presupuesto.*

Mensuales.

- *Elaborar informe mensual de PAD a gerencia.*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*
- *Por relaciones públicas.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.



	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
	Superior.	Medio.	Bajo.	Ausente.
Competencias.				
Capacidad de orden y planificación.	X			
Orientación al logro.	X			
Trabajo en equipo.		X		

3.7.1.10 Tesorero.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Cargo: *Tesorero (a).*

Área: *Administración y Finanzas.*

Departamento: *Contabilidad.*

Reporta a: *Gerente de Administración y Finanzas.*

Le reportan: *Cajeros de recaudación; urgencia; rayos..*

II. OBJETIVO DEL CARGO.

- *Recibir y depositar ingresos.*



III. FUNCIONES DEL CARGO.

Diarias.

- *Recepcionar ingresos de puntos de ventas.*
- *Revisar documentación.*
- *Recibir dinero.*
- *Elaborar recibos de valores.*
- *Depositar efectivo y documentos.*
- *Emitir formulario de entrega de valores a empresa de seguridad.*
- *Realizar arqueos a cajeros.*
- *Recibir pagos de empresas de convenio.*
- *Recibir pagos de arriendos de médicos.*
- *Entregar recibo de valores, con depósito del banco para que sea contabilizado.*

Mensuales.

- *Cerrar rendiciones.*

IV. RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE RECURSOS.

- *Por uso de materiales y bienes a su cargo.*
- *Por confidencialidad de la información.*
- *Por manejo de dinero y documentos afines.*

V. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.



	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
	Superior.	Medio.	Bajo.	Ausente.

Competencias.

Capacidad de orden y planificación.	X			
Probidad.	X			
Trabajo en equipo.		X		

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

4.1 Concepto de evaluación del desempeño humano

La evaluación del desempeño, según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2000) es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de



empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación; describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran (Perdomo Rosales , 2011).

En pocas palabras, las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores (Werther & Davis, 1996)

4.1.1 ¿Para qué sirve la Evaluación de Desempeño?

Si bien se dice que la Evaluación de Desempeño es un instrumento, también se puede entender como un medio. Un medio que posee la organización para comprender las necesidades que pueden mantener los colaboradores. La organización al definir correctamente este instrumento, puede reconocer y bien utilizar las aspiraciones, comodidades, incomodidades y gustos de su personal; determinando si se encuentra feliz o insatisfecho desarrollando sus labores; dando paso así a opciones como moverlo a otro puesto, disminuir alguna tarea, reformular alguna actividad, o agregar alguna acción necesaria.

Con estas simples observaciones se podría incentivar al colaborador a desarrollar mejor sus labores y a su vez se ve beneficiada la organización.

Una evaluación de desempeño es útil en los casos que detecte que un colaborador está completamente a gusto con su actividad, que cumple en su desempeño y que está realizando un trabajo que lo hace feliz. Esto decanta en un aumento de la productividad para la organización y por ende la misma puede optar por premiar de alguna forma el buen resultado.

“En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido nuevo que compramos, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa,



etc. La evolución del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones” (Chiavenato, 2000)

4.2 Política de Evaluación del Desempeño de la Dirección del Trabajo

Esta consiste en “evaluar el desempeño funcionario de manera permanente, mediante procedimientos, mecanismos e instrumentos objetivos, conocidos, informados y aceptados, de aplicación general y legalmente sancionados” (Dirección del Trabajo, 1998)

4.2.1 ¿Cuál es la Normativa que regula al Sistema de Evaluación de Desempeño?

- DFL N° 29 de 2004 fija texto refundido coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo.
- Decreto N° 1825, del 07/09/98. Reglamento General de Calificaciones.
- Decreto N° 98, del 15/09/1987. Reglamento Especial de Calificaciones Dirección del Trabajo.



- Ley 19.882, Regula Nueva Política de Personal a Funcionario/as Público/as.
- Requisitos Técnicos y Medios de Verificación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- Documentos Técnicos del PMG. Programa Marco. Dirección de Presupuestos.
- Norma Chilena Oficial ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad.

El sistema de evaluación de desempeño requiere del compromiso de las jefaturas, para dar cumplimiento efectivo y oportuno a la evaluación del desempeño y aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características del cargo que desempeñan, a través de un proceso objetivo, transparente e informado.

Este proceso evaluativo debe estar orientado a mejorar el desempeño funcionario y avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos del Servicio, en el marco de un espacio de retroalimentación, respeto y colaboración.

4.3 Gestión por Competencias

4.3.1 Conceptualización de Competencias

Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las Competencias son aquellas características personales del individuo que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas



fuerza, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

En este sentido, el análisis debe tener como marco de referencia a la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de productividad y calidad y los procesos orientados a atraer, retener, desarrollar y compensar al Recursos Humano. (Camejo, 2008)

De acuerdo a lo que señalan (Spencer & Spencer, 1993) una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.

Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar.

4.3.2 Tipos de Competencia

El término competencias se refiere a la capacidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades, pensamientos y valores que posee una persona para actuar en un contexto específico. Son considerados recursos cognitivos que influyen en el desarrollo de la persona, tanto a nivel personal, como social y laboral. (Mendoza, 2013)



4.3.2.1 Competencias básicas

Son la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de habilidades cognitivas, que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para poder tener un correcto desenvolvimiento personal y social. (Mendoza, 2013)

4.3.2.2 Competencias genéricas

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano. (Mendoza, 2013)

4.3.2.3 Competencias específicas

Las competencias específicas son las que se realizan con el propio trabajo, función o actividad que se realiza dentro de la empresa. No es necesario que las tengan todas las personas que forman parte de la empresa, sino que cada cual debe tener las propias que se requieren en su trabajo.

En este caso se indican los comportamientos que se requieren para conseguir la máxima eficacia en el puesto de trabajo o área de actividad específica. (Soto, 2017)

Este último tipo puede diferenciarse en funcionales o técnicas:

- Las funcionales son las que se relacionan con las funciones que se desempeñan en el puesto de trabajo. Algunas de ellas pueden ser



flexibilidad, adaptación al cambio, liderazgo, compromiso, don de mando, tolerancia a la presión, pensamiento estratégico, etc.

- Las técnicas son aquellas que tratan del contenido técnico de un puesto de trabajo u ocupación. Algunas de ellas pueden ser la ofimática, gestión contable, idiomas, etc.

Cada empresa requiere de sus propias competencias genéricas y específicas en función de sus necesidades particulares, y aun cuando se habla de empresas similares o en el mismo sector. No empresas similares trabajan igual ni tienen las mismas necesidades.

4.3.2.4 Evolución Histórica

Estudiar las competencias no es nada nuevo, dicho concepto ha venido siendo estudiado desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 cuando fueron publicados varios estudios que demostraron que los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no proporcionaban un resultado claro para:

1. Predecir la actuación en el trabajo y el éxito en la vida, y
2. Los tests contenían sesgos en contra de las minorías, las mujeres y las personas de niveles económicos bajos.

Estas investigaciones llevaron a (McClelland, 1973) a desarrollar una exploración que le permitiese descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y que no contuviesen sesgos por factores triviales tales como raza, sexo o nivel económico.

En la actualidad la (Madrid, 2017), señala que el concepto de competencias está sólidamente implantado en la gestión de recursos humanos de las compañías. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la



contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.

También (Ulrich, 1997) indica que dentro de los 4 roles de Recursos Humanos está el de ser Agente de cambio, participando en equipos de cambio organizacional, y comunicando cambios internamente ayudando a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planificando entrenamientos, y actualizando descripciones de puestos.

4.3.2.5 Clasificación de competencias

Para (Spencer & Spencer, 1993), existen cinco principales tipos de competencias:



Fuente: (Competencias, 2008)

1. **Motivación:** las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Por ejemplo, las personas que sienten motivación por el éxito estarán fijándose continuamente objetivos y asumiendo responsabilidades para alcanzarlos.
2. **Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo, el tiempo de reacción y buena vista para los pilotos de combate o el autocontrol y la iniciativa para gerentes.
3. **Autoconcepto:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Por ejemplo, la confianza que se tenga en sí mismo para desempeñar un trabajo en concreto.
4. **Conocimiento:** la información que posea la persona sobre determinadas áreas. Por ejemplo, conocimiento sobre finanzas. El conocimiento es una competencia compleja y por ello muchas evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral. En su mayoría suelen medir la memoria, cuando lo verdaderamente importante es la capacidad de gestionar la



información; analizan la habilidad de la persona para determinar la respuesta correcta entre una gama amplia de respuestas, pero no miden si una persona es capaz de actuar en base al conocimiento; el conocimiento permite predecir lo que una persona será capaz de hacer, no lo que realmente hará.

5. **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Por ejemplo, la capacidad del dentista de arreglar una caries sin dañar el nervio.

Según (Spencer & Spencer, 1993). Las competencias se pueden clasificar en las siguientes:

- **Competencias de logro y acción:** orientadas al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- **Competencias de ayuda y servicio:** entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- **Competencias de influencia:** influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- **Competencias gerenciales:** desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- **Competencias cognoscitivas:** pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional-de dirección.
- **Competencias de eficacia personal:** autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento antes los fracasos, flexibilidad.

4.3.3 Modelos para determinar las Competencias



4.3.3.1 Modelo Conductual

Se centra en la identificación de características subyacentes que explican los resultados esperados para un puesto de trabajo. (Mertens, 1996)

Las Competencias se derivan a partir del análisis del conjunto de aptitudes, habilidades y conocimientos requeridos para el buen desempeño en un puesto de trabajo.

Las Competencias deben ser posibles de medir confiablemente.

4.3.3.2 Modelo Funcional

Se centra en los resultados y no las descripciones de cómo se hacen las cosas, lo que importa son los productos y no procesos. (Mertens, 1996)

Las Competencias se derivan a partir del análisis de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa.

Las Competencias deben ser demostrables para un observador.

4.4 Motivación Organizacional



Aunque los estudios de la motivación pertenezcan al área de la psicología, cada día es más la aplicabilidad que se le da en la vida organizacional.

(Chiavenato, 2002) Define la motivación “como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, las personas pueden tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo. De aquí concluye que “existen variaciones en el individuo que dependen del momento y la situación”

4.4.1 Elementos de la motivación

Mientras la motivación general está relacionada con el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal, aquí el foco se orientará hacia la situación de trabajo, Por consiguiente, motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer alguna necesidad individual. La motivación se relaciona con tres importantes elementos:

- *Dirección del comportamiento (objetivo)*
- *Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo)*
- *Duración y persistencia del comportamiento (necesidad)*

Cuanto una persona está motivada, intenta trabajar más, sin embargo, los niveles de esfuerzo elevados no siempre condicen a un desempeño o resultado favorable, a menos que el esfuerzo se canalice para beneficiar la organización.

Por tanto, se debe considerar la dirección del esfuerzo y su intensidad. Un esfuerzo bien dirigido y coherente con el objetivo organizacional que se pretende alcanzar es el tipo de esfuerzo esperado. Por último, la motivación es un proceso continuo de satisfacción de necesidades individuales.

Una necesidad es una carencia de la persona, como hambre, inseguridad, soledad. Etc. El organismo se caracteriza por estado de equilibrio que se rompe



cuando surge una necesidad. Necesidad es el estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión y genera algún impulso en el individuo para reducirla o atenuarla. El impulso origina un comportamiento de búsqueda e investigación para localizar objetivos que, si se alcanzan, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Éste es el denominado ciclo de motivación: secuencia de evento que van desde la necesidad no satisfecha hasta la satisfacción y el retorno al estado anterior de equilibrio. Así, se puede decir que los empleados motivados están siempre en estado de tensión. Para reducir esa tensión, hacen esfuerzos y esperan alcanzar algo.

Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Como el interés radica en el comportamiento del trabajo, esta reducción de la tensión se debe dirigir simultáneamente hacia los objetivos organizacionales y hacia los individuos. Es imprescindible que las necesidades individuales sean compatibles y coherentes con los objetivos de las organizaciones. Cuando hay congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, las personas están dispuestas a dedicar elevados niveles de esfuerzo para atender los intereses de la organización y simultáneamente sus propios intereses. (Chiavenato, 2000)

4.4.2 Clasificación de teorías de motivación

Las teorías de sobre motivación se pueden clasificar en dos: por un lado, están las teorías de contenido, la cual se ampliara y vera en este informe, ya que esta relacionadas principalmente con el interior del individuo o dentro del ambiente que lo rodea y que energiza o sustenta su comportamiento. En realidad, son teorías que se preocupan por las necesidades e incentivos que generan el comportamiento. Por otro lado, se encuentran las teorías de procesos, que en este caso solo se mencionaran, entendiend que proporciona la comprensión de los procesos cognitivos o de pensamiento de las personas, que influyen en su comportamiento.

4.4.2.1 Teorías de contenido de la motivación



Dentro de las teorías de contenido de la motivación se pueden destacar cuatro, que, a pesar de ser contrapuestas ya que dos son cuestionadas en términos de validez, constituyen la mejor manera de explicar la motivación de las personas. Una es la jerarquía de las necesidades de las necesidades humanas y otra, es la teoría motivación-higiene. Y las otras dos ya contemporáneas con cierto grado de validez científica, llamadas teoría ERC y teorías de las necesidades aprendidas.

4.4.2.2 Jerarquía de las necesidades de Maslow:

La teoría de la jerarquía de las necesidades (Maslow, 1991) es la más conocida de todas las teorías sobre motivación Humana. Su hipótesis afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

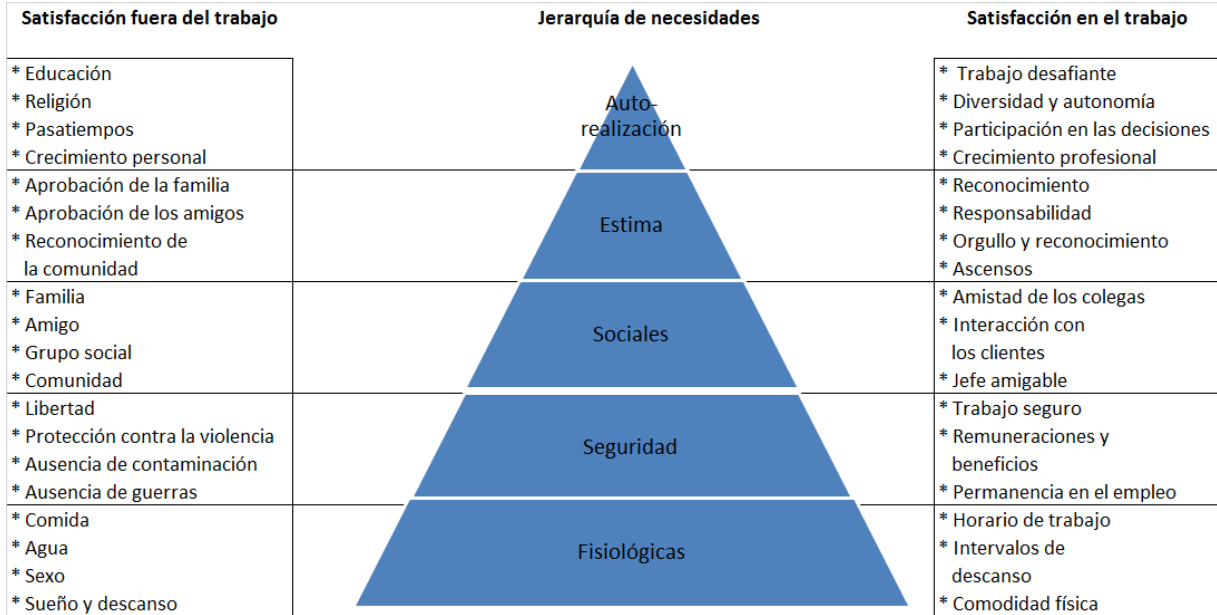
- **Necesidades Fisiológicas:** Apalean a las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: hambre, sueño, vivienda, vestimenta, etc.
- **Necesidades de Seguridad:** Busca garantizar de la estabilidad frente a situaciones de peligro de las personas. Conservación de su propiedad, protección contra amenaza físico o emocional, etc.
- **Necesidades Sociales:** Integración, aceptación conceptos que se destacan ya que el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente.
- **Necesidades de Estima:** Aquí incluye factores internos como externos, refiriéndose tanto al respeto a sí mismo como a la necesidad de recibir reconocimiento de los demás.
- **Necesidades de Autorrealización:** Consiste en la realización plena del potencial del ser humano, maximizando las aptitudes y capacidades potenciales.

Esta teoría también llamada de “Teoría de la pirámide de Maslow” es descrita así debido a que dice que el ser humano al satisfacer una necesidad, pasa a la



próxima, la cual eleva su comportamiento. El primer paso para motivar a una persona es conocer el nivel de jerarquía que está enfocado para satisfacer esa necesidad o carencia específica.

Esta teoría se puede comprender mejor en este recuadro:



Fuente: (Maslow, 1991)

4.4.2.3 Teoría de los dos factores



La teoría de los dos factores, propuesta por (Herzberg, 1996); trata de la motivación para el trabajo, también denominada teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría de higiene o motivación.

Factores higiénicos (De insatisfacción)	Factores motivacionales (De satisfacción)
Contexto del cargo (Como se siente la Persona en la relación con la empresa)	Contenido del cargo (Cómo se siente la persona en la relación con el empleo)
* Condiciones de trabajo * Salarios y premios de producción * Beneficios y servicios sociales * Política de la organización * Relaciones con la Jefatura	* El trabajo en sí mismo * Realización Personal * Reconocimiento del trabajo * Progreso profesional * Responsabilidad

Fuente: (Herzberg, 1996)

4.4.2.3.1 Factores higiénicos o de insatisfacción

Asociado al contexto del trabajo, es decir, a aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. La insatisfacción está ligada más con el ambiente en que la persona trabaja que con la naturaleza de trabajo en sí. Los factores higiénicos incluyen salario, política y directrices de la organización, estilo de supervisión. Condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo y relaciones con el superior, los colegas y los subordinados. Son factores del entorno. Están relacionados con las fuentes de insatisfacción en el trabajo.



4.4.2.3.2 Factores de motivación o de satisfacción

Están relacionados con el con el contenido del cargo. Incluyendo el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y progreso y realización personal. Se relacionan con las fuentes de satisfacción en el trabajo

Según el autor (Herzberg, 1996), la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional que varía del sí al no. Sus conclusiones indican que la satisfacción e insatisfacción son conceptos bidimensionales representados por dos continua independiente.

4.4.2.4 Teoría ERC

(Alderfer, 1969) Procura modificar y simplificar la teoría de Maslow.

Su teoría termina difiriendo con la de Maslow en tres aspectos:

- Primero, reduce de cinco necesidades a solo tres.
 - Necesidad de existencia
 - Necesidad de relacionarse
 - Necesidad de crecimiento

- Segundo, niega que solo se puede pasar a una necesidad superior antes habiendo satisfecho una necesidad inferior.

- Tercero, el supone que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo.



4.4.2.5 Teoría de las necesidades aprendidas

Las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida de las personas. De la misma manera que los dos autores mencionados anteriormente, (McClelland, 2010) describe tres necesidades básicas:

- **Necesidad de logro:** El deseo de trazarse metas para su propia realización, el deseo de ser excelente, en resumen, trabaja en pro de su propio desempeño

- **Necesidad de poder:** Refleja el deseo de poder y autoridad. Siempre canalizando el deseo de poder de manera positiva, ya que están las dos opciones.

- **Necesidad de afiliación:** Demuestra el deseo de la interacción social, el deseo de mantener relaciones interpersonales.
 - Teorías de proceso de la motivación:
 - Teoría del establecimiento de objetivos
 - Teoría del esfuerzo
 - Teoría de la equidad
 - Teoría de la expectativa



CAPÍTULO 5: METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

5.1 Comparativa de Métodos de Evaluación de Desempeño

Para lograr el resultado esperado nos hemos regido por los siguientes procedimientos:

- Estudio de la bibliografía existente relacionada con la evaluación de desempeño
- Recopilación de información referente al área de recursos humanos
- Análisis de información existente en la organización abordada
- Comparación y estudio de los diferentes modelos existentes
- Proponer un modelo de evaluación de desempeño

Como se ha podido entender en el desarrollo de este informe, la finalidad de un modelo de evaluación de desempeño es poder aportar con información relevante sobre el desempeño de los colaboradores y a la vez poder identificar que se puede modificar como organización para apoyar el mejoramiento continuo en el desarrollo de los mismos. He aquí la importancia de poder identificar los métodos de evaluación de desempeño más idóneos para la organización.

Para eso se puede ver el detalle en el siguiente cuadro resumen:

Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
Werther & Davis	<i>Métodos de Evaluación con base en el desempeño pasado</i>	Escalas de puntuación	Facilidad de su diseño, sencillez de impartirlo, poca capacitación, se aplica a grupos grandes de empleados	Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puestos, menoscabo de retroalimentación, y de carácter general
		Listas de Verificación	Economía, facilidad de administración, escasa capacitación, estandarización	Posibilidad de distorsiones, interpretación, equivocada, asignación de valores inadecuados
		Método de selección forzada	Reduce distorsiones, fácil de aplicar y adaptarse	Las afirmaciones pueden no estar adecuada al puesto, su uso es baja ya que provee poca retroalimentación
		Método de registro de acontecimientos notables	Proporciona retroalimentación a los empleados, reduce el efecto de distorsión	La percepción de los empleados respecto al evaluador, puede ser que solo sea una opinión subjetiva, al momento de corregir
		Escalas de calificación conductual	Reducción de elementos de subjetividad y de distorsión	Registros no actualizados, reduce la efectividad de este método
		Método de verificación de campo	Confiabilidad y comparabilidad aumenta, gracias a personal evaluador calificado	El costo de aplicación se hace más caro, y poco práctico para muchas compañías
		Enfoques de evaluación comparativa	Útil para la toma de decisiones sobre incrementos de por méritos	Los resultados comparativos no se revelan al trabajador

Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
Werther & Davis	<i>Métodos de Evaluación con base en el desempeño futuro</i>	Autoevaluaciones	Alienta al desarrollo individual, determina objetivos personales	Si el empleado, no se dedica a autoevaluarse con seriedad, no contribuye al mejoramientos del mismo, ni a los requerimientos del cargo
		Administración por objetivos	Se puede medir el progreso de los empleados en el logro de los objetivos, y se pueden hacer ajustes periódicos	Objetivos excesivamente ambiciosos, por lo que no se pueden llevar a la práctica y empleados tratados con injusticia por lo mismo
		Evaluaciones Psicológicas	Se pueden tomar decisiones de ubicación de desarrollo, para la carrera profesional del empleado	Procedimiento lento y costoso, se objeta este método de evaluación
		Centros de evaluación	Se utiliza para grupos gerenciales de nivel intermedio	Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero



Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
Chiavenato, I.	<i>Métodos tradicionales de Evaluación del desempeño</i>	Método de las escalas gráficas	Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla	No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado
			Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación	Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones
			Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente	Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados
		Método de elección forzada	Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización	Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada
			Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores	Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados



Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
Chiavenato, I.	<i>Métodos tradicionales de Evaluación del desempeño</i>	Método de investigación de campo	Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño	Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación
			Permite el acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y de más áreas de actuación de la ARH	Hay retardo en el procedimiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.
		Método de Incidentes críticos	Técnica, que ayuda a que se pueda poner en práctica las excepciones positivas y trata de anular las excepciones negativas de los evaluados.	Es subjetiva, por lo que tiene distorsiones de percepción de la evaluación.
		Método de comparación por pares		
		Método de frases descriptivas		



Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
Mondy & Noe	<i>Métodos Tradicionales y de Colaboración</i>	Evaluación de Retroalimentación de 360 °	Tiene propósitos de desarrollo de empleados, método cada vez más popular, medida más objetiva, integra a los múltiples niveles de la empresa	Gran Riesgo de Confidencialidad, la información se podría distorsionar intencionalmente
		Escala de Calificación	Sencillez de aplicación y rápido, toma en cuenta el desarrollo futuro de su personal.	La generalidad del método, no proporciona una guía para que el personal se perfeccione según la carencia individual
		Incidentes críticos	Abarca todo el período y no solo las últimas semanas o meses, está en constante observación.	Si los empleados saben que están siendo evaluados por constante observación, puede provocar, incomodidad y ansiedad en los evaluados



Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
Mondy & Noe	<i>Métodos Tradicionales y De Colaboración</i>	Ensayo	Enfoque aceptable y sencillo de aplicar, se evalúa los comportamientos extremos del trabajador en su puesto de trabajo.	Los supervisores con habilidades de redacción, pueden distorsionar el desempeño. Comparar los ensayos de las evaluaciones es difícil, porque no existen criterios comunes.
		Estándares Laborales	Se pueden aplicar a casi todo tipo de puestos, pero los de producción reciben especial atención, es objetivo.	Si no se explican cualquier cambio en los estándares a los trabajadores, pierde objetividad.
		Clasificación	Se establece un criterio común para evaluar, y es el desempeño general de un grupo determinado de trabajadores.	▪ Cuando se deben tomar decisiones de RH., se oponen a este método de comparación, ya que no se trata de decisiones sobre una sola persona sino que de un grupo.
		Distribución obligatoria	Este método la han utilizado empresas prestigiosas, por el énfasis en el pago del desempeño, facilita la elaboración de presupuestos.	▪ Los empleados creen que las clasificaciones, son una forma en que las empresas racionalizan los despidos con mayor facilidad



Autores	Clasificación Métodos	Métodos	Ventajas	Desventajas
Mondy & Noe	<i>Métodos Tradicionales y De Colaboración</i>	Escala de calificación basada en el comportamiento.	Facilita el análisis de calificación, porque aborda comportamientos específicos, superando así otros métodos de evaluación.	Los informes sobre su eficacia son confusos, los comportamientos usados se orientan más a la actividad que a los resultados
		Sistemas basados en resultados	Proporciona una medida de logro frente a objetivos predeterminados.	Este método puede ser menos útil para el desarrollo del personal.
		Centros de evaluación	Sirven para seleccionar e identificar candidatos para puestos directivos, determina qué tan bien se podría desempeñar un trabajador en tareas nuevas o más amplias, confiabilidad y validez de la información provista.	La conducción de los centros de evaluación es costosa.

Tabla N° 1. Cuadro resumen de los métodos de evaluación.
Fuente: (Chiavenato, 2000), (Mondy & Noe, 2005), (Werther & Davis, 1999)

5.2 Método de Evaluación de Desempeño a desarrollar

5.2.1 Método de las escalas gráficas

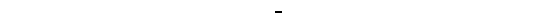
Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluado, que podrían causar interferencias considerables. (Chiavenato, 2000)

Es un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde el que las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan el grado de variación de los factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar

5.2.1.1 Tipos de Escalas

Escalas graficas continuas: define dos extremos y la evaluación se puede situar entre el mínimo y el máximo.

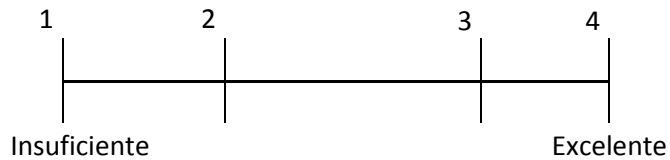
Ejemplo:

Insuficiente  Excelente



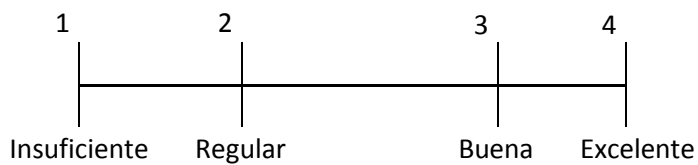
Escalas graficas semicontinuas: Idéntica a las continuas pero estas incluyen puntos intermedios entre el mínimo y el máximo, para facilitar la evaluación.

Ejemplo:



Escalas graficas discontinuas: en estas, las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y el evaluador solo debe seleccionar una para evaluar el desempeño del evaluado.

Ejemplo:





CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MÉTODO A APLICAR

Se propone un instrumento de evaluación, basado en el Método de Escala Gráfica (Chiavenato, 2000), el cual hemos dividido en 3 secciones: Desempeño Funcional, Competencias Genéricas y Competencias Específicas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Nombre de Empleado:						Fecha:	
Departamento/Sección:						Cargo:	
Desempeño Funcional: Considere solo el desempeño actual del empleado en su función							
Factor	Optimo (OP)	Bueno (BU)	Regular (RE)	Deficiente (DE)	Insuficiente (IN)	Respuesta	
Producción	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy Rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento		
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente							
Calidad	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores		
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado							
Conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo		
Grado de conocimiento del trabajo							
Cooperación	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar		
Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo							
Presentación personal	Sumamente cuidadoso en su presentación	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Normalmente está bien presentado	A veces descuida su apariencia	Negligente y descuidado		
Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, su cabello, su barba, etc.							
Puntualidad y responsabilidad	Puntual y responsable mereciendo la confianza y no requiriendo vigilancia	Dedicado, solo necesita una breve instrucción	Se puede confiar pero necesita una vigilancia normal	Necesita de una vigilancia constante para que logre resultados esperados	Imposible confiar, requiere vigilancia permanente		
Cumplimiento de horarios y plazos establecidos, también la evaluación de la manera en que se dedica a su trabajo							

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Nombre de Empleado:						Fecha:	
Departamento/Sección:						Cargo:	
Competencias Genéricas: Considere sólo las características individuales del evaluado.							
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta	
Compromiso organizacional	Comprende y apoya activamente las	Se identifica con los objetivos de	Acepta los objetivos y	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo		



Vinculación efectiva a la organización y al logro de sus objetivos	metas de la organización	la Organización	valores de la organización			
Ética Capacidad de guiar las prácticas profesionales en función de los valores de la organización	Procede con honradez, sinceridad e imparcialidad, generando confianza en su equipo	Guía su trabajo en función de los valores organizacionales	Conoce los valores organizacionales	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo	
Orientación al cliente Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes, internos o externos	Asume con responsabilidad personal la prestación de servicios al cliente y soluciona posibles errores con eficiencia	Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad	Responde oportunamente a las demandas, preguntas o sugerencias que el cliente interno o externo le plantea	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	
Trabajo en equipo Capacidad para integrar un grupo de trabajo, estableciendo relaciones de colaboración y respeto con los compañeros, orientando el trabajo por una meta en común, logrando sinergia	Intermedia y facilita la resolución de conflictos y resistencias que se generan al interior de su equipo de trabajo	Promueve la cooperación, siendo capaz de apoyar y escuchar a los demás	Se informa y comprende las actividades que realizan las diferentes áreas y/o personas, con las que se relaciona	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:			Fecha:			
Departamento/Sede:			Cargo:			



Competencias Específicas:	Considere sólo las características individuales del evaluado.					
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Flexibilidad al Cambio Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos	Adapta su comportamiento; decide qué hacer basándose en la situación o la persona	Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación	Comprende los puntos de vista de los demás	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	
Liderazgo Capacidad de ejercer influencia sobre su equipo. Siendo capaz de establecer y mantener el espíritu de equipo necesario para conseguir los objetivos fijados.	Retroalimenta al equipo siendo capaz de integrar las opiniones de los participantes	Provee las herramientas necesarias para que su equipo se desarrolle	Dirige tareas y delega funciones	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	
Resolución de Conflictos Capacidad para resolver de forma eficiente situaciones, problemas etc., en los que se contraponen intereses y que pueden afectar a las relaciones entre las personas	Utiliza estrategias de conciliación para favorecer el ambiente laboral	Es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos.	Se mantiene estable y en control de sí mismo cuando se presentan discusiones, o situaciones de tensión organizacional	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	
Pensamiento analítico	Abstrae información	Establece prioridades	Realiza lista de asuntos	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	



Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas	permitiendo establecer relaciones correlativas	en las tareas según su orden de importancia	o características sin asignarle un orden o prioridad determinada			
Comunicación efectiva	Se asegura de transmitir la información que su equipo requiere y de verificar la comprensión de la misma	Expresa ideas en forma clara y respetuosa, escuchando a los demás	Informa oportunamente inconvenientes producidos	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo	
Capacidad de transmitir ideas, información, etc., de manera asertiva, practicando la escucha activa, dando retroalimentación de la información recibida y siendo empático en el proceso comunicacional						
Pro actividad	Asume desafíos, manteniendo una conducta perseverante	Toma iniciativas para emprender mejoras	Es capaz de reconocer obstáculos en su quehacer diario	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	
Capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuestas a ellos						

Orden y planificación	Aplica técnicas de control y	Establece prioridades	Sigue normas y	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	
------------------------------	------------------------------	-----------------------	----------------	----------------------------	-------------------	--



Habilidad de ejecutar actividades, siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones	monitoreo del trabajo	en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos	procedimientos establecidos en la realización del trabajo			
Orientación a los resultados y logros Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo	Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados	Cumple con los plazos dispuestos por el equipo de trabajo eficazmente	Cumple con la tarea que le solicitan	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	
Negociación Capacidad para llegar a acuerdos favorables, a través del intercambio de información	Utiliza estrategias, para ofrecer a sus interlocutores un marco de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde se promueve el ganar - ganar	Acerca posturas y busca cooperación y compromisos bilaterales	En las relaciones habituales de su puesto identifica sus propias necesidades y las de los otros, adoptando actitudes de colaboración y entendimiento	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	
Tolerancia a la Presión / Estrés	Alcanza los objetivos	Pese a la presión	Cumple con la tarea en	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo	



Capacidad de actuar eficientemente aún en situaciones de presión	previstos en situaciones de presión, manteniendo desempeño sobresaliente	mantiene un adecuado trato para con sus pares, clientes, superior. etc.	situaciones de presión, no obstante la es complejo priorizar las demás exigencias			
Aprendizaje Continuo Es la inquietud y orientación constante de un individuo por querer saber más	Consulta Constantement e por nuevas fuentes de información para la adquisición de conocimientos	Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos	Reconoce y acepta la experiencia de los demás y solicita opiniones e ideas al enfrentar nuevos desafíos	Ausencia dela competencia	No aplica a cargo	
Probidad Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común	Refuerza el comportamient o ético en el personal a su cargo, motivándolos a actuar en concordancia con los valores organizacionale s	Procede en función del bien común y no de los objetivos personales	Respeto los Reglamenta s de la organizació n	Ausencia dela competencia	No aplica a cargo	

Se justifica la utilización de este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grandes grupos de empleados.



6.1 Ventajas del método de las escalas gráficas

Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.

Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

6.2 Desventajas del método de las escalas graficas

No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluador

Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.

Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.

Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.

Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados. (Chiavenato, 2000)



Si bien es un método con ventajas y desventajas como todos los presentados anteriormente, este método es uno de los más utilizado por su fácil comprensión y aplicación y como lo define el autor Idalberto Chiavenato este método refleja desde un desempeño pobre e insuficiente hasta el óptimo o excelente.

6.3 Aplicación del Método de Escalas Graficas en la Organización, mediante un muestreo.

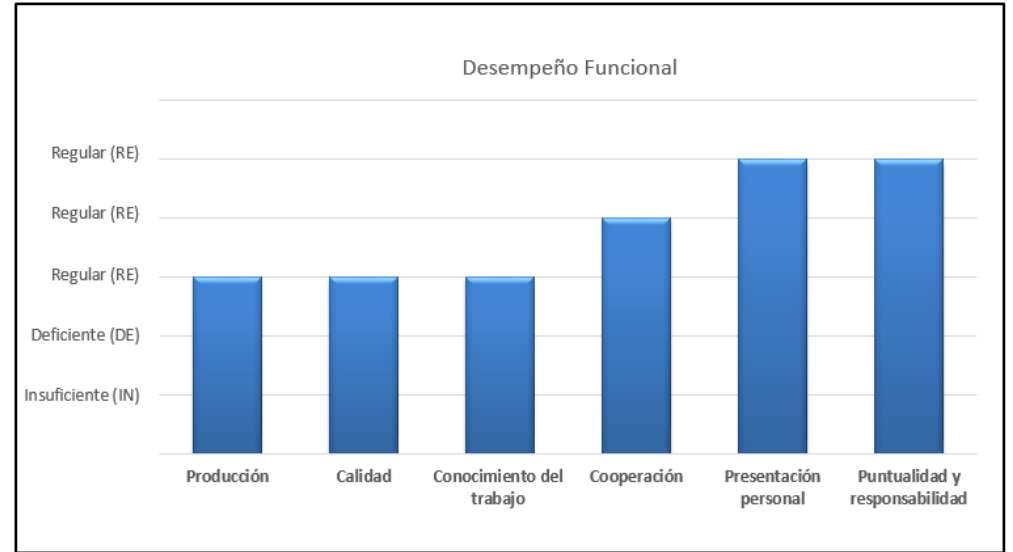
Se realizó una presentación de este modelo, previo a la entrega del producto, a don Raúl Orlando Arévalo Morales, Contador Auditor Interno de Clínica Los Andes, quien lleva 25 años laborando en la organización, y quien es el actual Encargado del Área de Administración y Finanzas.

En palabras de él, indico “Esto hace falta en la oficina, creo que lo podría probar en un trabajador en este momento”.

El colaborador a quien se le realizo la evaluación, se ha identificado como Mitzy A.A., y los resultados que aplico el muestreo se detallan en página siguiente:

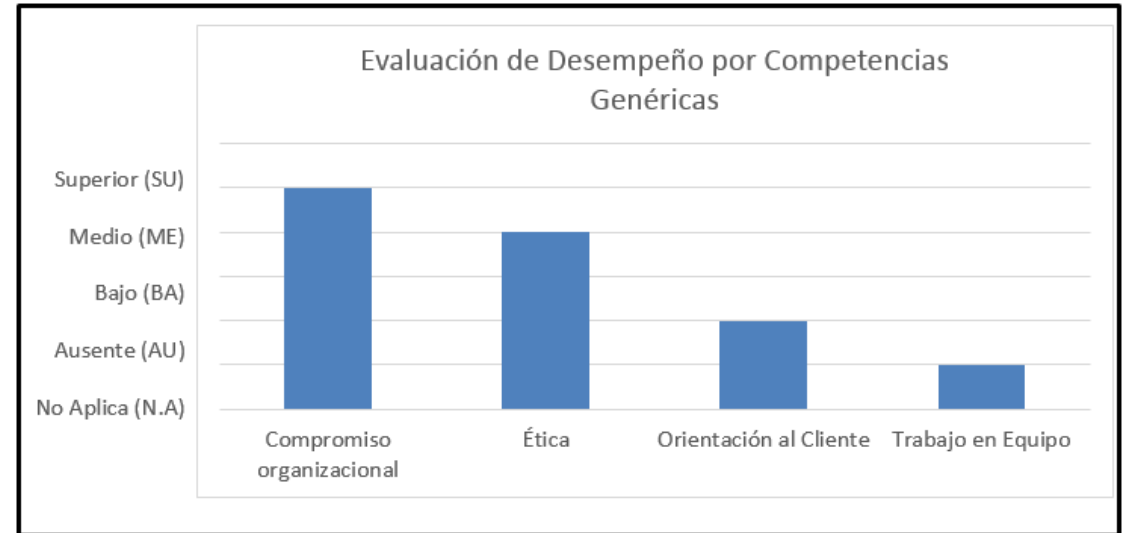
6.3.1 Muestreo Desempeño Funcional

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FUNCIONAL						
Nombre de Empleado:	Mitzzy A. A.		Fecha:	15	diciembre 2018	
Departamento/Sección:	Administración y Finanzas		Cargo:	Administrativo Contable		
Desempeño funcional:	Considere solo el desempeño actual del empleado en su función					
	5	4	3	2	1	
Factor	Optimo (OP)	Bueno (BU)	Regular (RE)	Deficiente (DE)	Insuficiente (IN)	Respuesta
Producción	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	Regular (RE)
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente						
Calidad	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores	Regular (RE)
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado						
Conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo	Regular (RE)
Grado de conocimiento del trabajo						
Cooperación	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar	Bueno (BU)
Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo						
Presentación personal	Sumamente cuidadoso en su presentación	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Normalmente esta bien presentado	A veces descuida su apariencia	Negligente y descuidado	Optimo (OP)
Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, su cabello, su barba, etc.						
Puntualidad y responsabilidad	Puntual y responsable mereciendo la confianza y no requiriendo vigilancia.	Dedicado, solo necesita una breve instrucción	Se puede confiar pero necesita una vigilancia normal	Necesita de una vigilancia constante para que logre los resultados esperados	Imposible confiar, requiere vigilancia permanente.	Optimo (OP)
Cumplimiento de horarios y plazos establecidos, también la evaluación de la manera en que se dedica a su trabajo						



6.3.2 Muestreo Competencias Genéricas

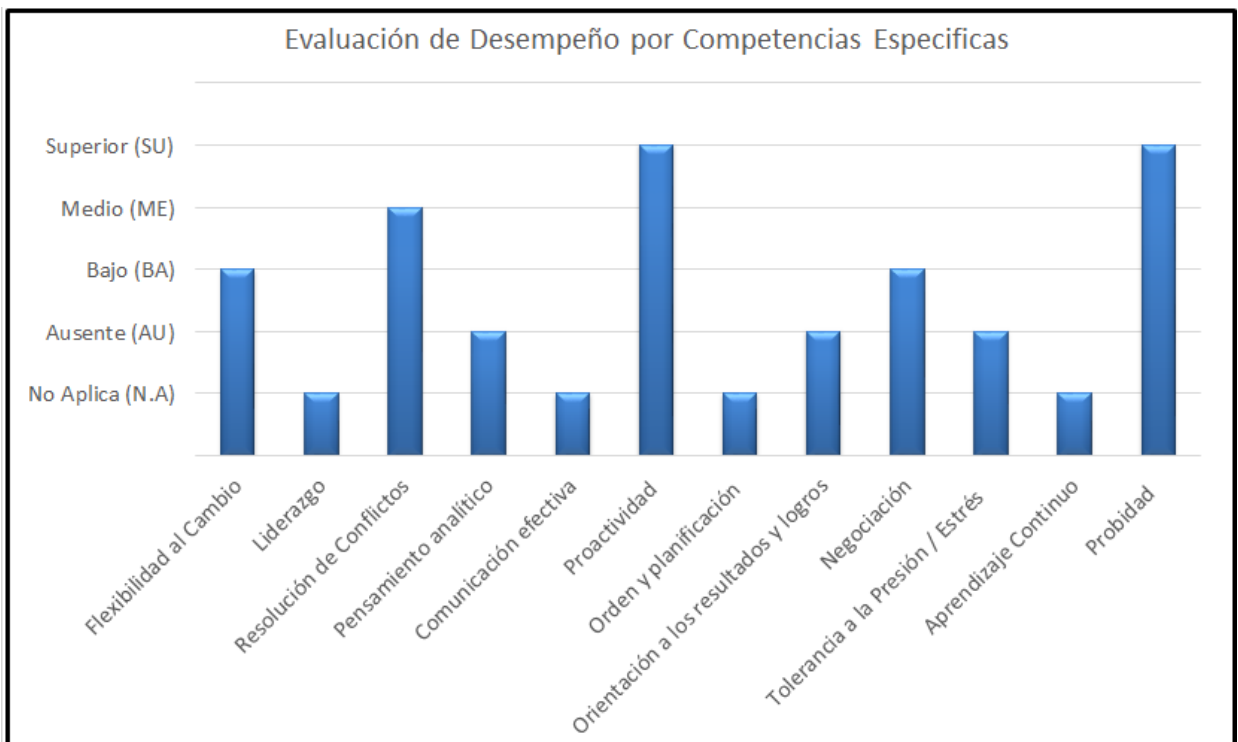
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMPETENCIAS GENÉRICAS						
Nombre de Empleado:	Mitzy A. A.		Fecha:	15	diciembre	2018
Departamento/Sección:	Administración y Finanzas		Cargo:	Administrativo Contable		
C. Genéricas: Considere sólo las características individuales del evaluado.						
	5	4	3	2	1	
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Compromiso organizacional Vinculación efectiva a la organización y al logro de sus objetivos	Comprende y apoya activamente las metas de la organización.	Se identifica con los objetivos de la Organización.	Acepta los objetivos y valores de la organización.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	Superior (SU)
Ética Capacidad de guiar las prácticas profesionales en función de los valores de la organización	Procede con honradez, sinceridad e imparcialidad, generando confianza en su equipo.	Guía su trabajo en función de los valores organizacionales.	Conoce los valores organizacionales.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	Medio (ME)
Orientación al Cliente Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes, internos o externos.	Asume con responsabilidad personal la prestación de servicios al cliente y soluciona posibles errores con eficiencia.	Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad.	Responde oportunamente a las demandas, preguntas o sugerencias que el cliente interno o externo le plantea.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	Ausente (AU)
Trabajo en Equipo Capacidad para integrar un grupo de trabajo, estableciendo relaciones de colaboración y respeto con los compañeros, orientando el trabajo por una meta en común, logrando sinergia	Intermedia y facilita la resolución de conflictos y resistencias que se generan al interior de su equipo trabajo.	Promueve la cooperación, siendo capaz de apoyar y escuchar a los demás.	Se informa y comprende las actividades que realizan las diferentes áreas y/o personas, con las que se relaciona.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	No Aplica (N.A)





6.3.3 Muestreo Competencias Especificas

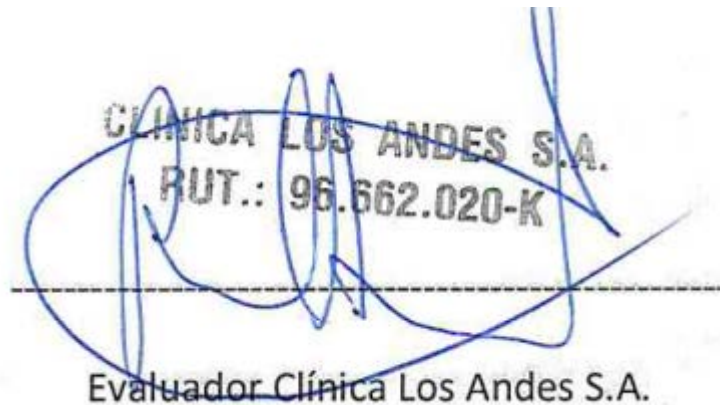
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:	Mitzy A. A.		Fecha:	15	diciembre	2018
Departamento/Sección:	Administración y Finanzas		Cargo:	Administrativo Contable		
C. Especificas:	Considere sólo las características individuales del evaluado.					
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Flexibilidad al Cambio Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos	Adapta su comportamiento ; decide qué hacer basándose en la situación o la persona.	Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación.	Comprende los puntos de vista de los demás.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	BA
Liderazgo Capacidad de ejercer influencia sobre su equipo. Siendo capaz de establecer y mantener el espíritu de equipo necesario para conseguir los objetivos fijados.	Retroalimenta al equipo siendo capaz de integrar las opiniones de los participantes.	Provee las herramientas necesarias para que su equipo se desarrolle.	Dirige tareas y delega funciones.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	SU
Resolución de Conflictos Capacidad para resolver de forma eficiente situaciones, problemas etc., en los que se contraponen intereses y que pueden afectar a las relaciones entre las personas.	Utiliza estrategias de conciliación para favorecer el ambiente laboral.	Es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos.	Se mantiene estable y en control de sí mismo cuando se presentan discusiones, o situaciones de tensión organizacional.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	AU
Pensamiento analítico Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas.	Abstrae información permitiendo establecer relaciones correlativas.	Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.	Realiza lista de asuntos o características sin asignarle un orden o prioridad determinada.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	ME
Comunicación efectiva Capacidad de transmitir ideas, información, etc., de manera asertiva, practicando la escucha activa, dado retroalimentación de la información recibida y siendo empático en el proceso comunicacional.	Se asegura de transmitir la información que su equipo requiere y de verificar la comprensión de la misma.	Expresa ideas en forma clara y respetuosa, escuchando a los demás.	Informa oportunamente inconvenientes producidos	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	SU
Proactividad Capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuestas a ellos.	Assume desafíos, manteniendo una conducta perseverante.	Toma iniciativas para emprender mejoras.	Es capaz de reconocer obstáculos en su quehacer diario.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	N.A
Orden y planificación Habilidad de ejecutar actividades, siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones.	Aplica técnicas de control y monitoreo del trabajo .	Establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos.	Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	SU
Orientación a los resultados y logros Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo.	Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados.	Cumple con los plazos dispuestos por el equipo de trabajo eficazmente.	Cumple con la tarea que le solicitan.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	ME
Negociación Capacidad para llegar a acuerdos favorables, a través del intercambio de información,	Utiliza estrategias, para ofrecer a sus interlocutores un marco de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde se promueve el ganar - ganar.	Acerca posturas y busca cooperación y compromisos bilaterales.	En las relaciones habituales de su puesto identifica sus necesidades y las de los otros, adoptando actitudes de colaboración y entendimiento.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	BA
Tolerancia a la Presión / Estrés Capacidad de actuar eficientemente aun en situaciones de presión.	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión.	Pese a la presión mantiene un adecuado trato para con sus	Cumple con la tarea en situaciones de presión, no obstante la es	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	ME
Aprendizaje Continuo Es la inquietud y orientación constante de un individuo por querer saber mas.	Consulta Constantemente por nuevas fuentes de información para la adquisición de conocimientos.	Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos.	Reconoce y acepta la experiencia de los demás y solicita opiniones e ideas al enfrentar nuevos desafíos.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	SU
Probidad Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.	Refuerza el comportamiento ético en el personal a su cargo, motivándolos a actuar en concordancia con los valores organizacionales.	Procede en función del bien común y no de los objetivos personales.	Respeto los Reglamentos de la organización.	Ausencia de la competencia.	No aplica a cargo.	N.A



6.4 Validación del Método de Escalas Graficas por profesionales.

Este Instrumento de medición del desempeño se presentó a los siguientes profesionales, con el fin de comprobar su validez y confiabilidad. (Ruiz Medina, 2017)

- Raúl Orlando Arévalo Morales, Contador Auditor



CLINICA LOS ANDES S.A.
RUT.: 96.662.020-K

Evaluador Clínica Los Andes S.A.

- Yasna Romero Beltrán, Profesora de Educación Básica con menciones en Lenguaje y Comunicación.



Duit: 16.983.748-1.
Yasna Romero Beltrán.
Profesora



- Froilán Quezada Quezada, Coordinador Académico, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío Bío.



Froilán Quezada Quezada
Ingeniero Comercial - Mg. Ingeniería Industrial
Coordinador Programas Especiales de Continuidad de Estudios Los Ángeles
Facultad de Ciencias Empresariales Centro Los Ángeles

Con la validez se determinó la revisión de la presentación del instrumento de medición, el cual está dividido en 3 secciones: Desempeño Funcional, Competencias Genéricas y Competencias Específicas; donde cada sección contiene preguntas con alternativas de respuestas, que miden las variables correspondientes, descritas al inicio del capítulo 5 de esta Memoria. Se estimó la validez de esto analizando el Método de Escala Gráficas, comprobándose que el Instrumento de Medición sea comprensible para el Evaluador, de tal manera que la aplicación de este, sea de manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Se estimó la confiabilidad de este instrumento de medición, porque permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique los resultados esperados.



6.5 Recomendaciones

Previa a la aplicación del instrumento se sugiere una coordinada colaboración entre el departamento de Recursos Humanos y los jefes directos de las áreas a evaluar.

Para una correcta evaluación se recomienda que el departamento de RHHH pueda entregar una breve, pero no menos importante capacitación a los jefes de área, para evitar distorsiones e interferencias personales, interferencias subjetivas, efectos de halo, con el fin de evitar el sesgo de ámbito personal,

Es muy importante que tanto el evaluador como el evaluado estén informados de las reglas y procedimientos de la evaluación a realizar, que ambos mantengan claro conocimiento de los criterios de evaluación. Para que, una vez realizada la evaluación, exista una oportuna retroalimentación al colaborador dando paso así a planes de mejoramiento y/o reconocimientos.

Una buena evaluación de desempeño, independiente el método escogido debe dejar con beneficios tanto al individuo evaluado como al jefe supervisor, y por consecuencia estos beneficios recaen a la organización.

Beneficios para el evaluado:

- Conocer y recordar las reglas del juego, es decir conmemorar las descripciones de cargo y poder visualizar los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa.
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de sus desempeños, fortalezas y debilidades.
- Poder estar predispuestos a las disposiciones a medidas que tomara la jefatura para mejorar su desempeño.
- Autoevaluarse y hacer autocrítica de su desarrollo



Beneficios para la jefatura

- Comunicarse de mejor manera con los subordinados para lograr una objetiva evaluación y poder conocer cuál es su desempeño.
- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño

Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano y definir la contribución de cada colaborador
- Puede identificar los colaboradores que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad.
- Dar mayor dinámica a las políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la producción y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

En síntesis, una evaluación de desempeño puede presentar objetivos claros como:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitaciones
- Promociones
- Incentivos salariales por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados



- Auto-perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Cálculo de potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- Retroalimentación
- Decisiones relacionadas al personal

CAPÍTULO 7: CONCLUSIÓN

La evaluación de desempeño por competencias se presenta como una herramienta muy útil y de fácil comprensión para que las organizaciones puedan mejorar sus procesos organizacionales ya que a través de sus servicios de análisis logra mostrar las dinámicas internas que puedan estar afectando el buen desempeño de los colaboradores y permite crear una proyección hacia el funcionamiento de los equipos de trabajo. Si bien este es un tema de importancia, aún está muy poco valorado y con escaso respaldo práctico, por lo que es difícil poder asegurar su efectividad si no es aplicado con responsabilidad y eficacia.

Con nuestro modelo propuesto, incluimos todas las competencias y funciones previamente descritas y definidas por la organización. Junto con este modelo se recomienda y aconseja la correcta aplicación e interpretación de dicho instrumento.

Del análisis general se puede concluir que las competencias mantienen variadas definiciones, características y clasificaciones. Si bien los seres humanos primero desarrollan sus competencias básicas, luego las Genéricas y posterior las Específicas, todas estas en conjunto son necesarias para el correcto desenvolvimiento del ser humano en el mundo laboral.

Cada empresa requiere de sus propias competencias genéricas y específicas en función de sus necesidades particulares, y aun cuando se habla de empresas similares o en el mismo sector. No empresas similares trabajan igual ni tienen las mismas necesidades, sumando que hay un elemento que es de conocimiento universal pero que cada vez se relaciona más con el ámbito laboral. La motivación, este concepto está y estuvo presente en este informe, ya que es la motivación el esfuerzo dirigido del individuo para alcanzar un objetivo e independiente de las diferentes teorías al respecto se concluye que si la organización sabe utilizar este concepto a su favor, logrará trabajadores comprometidos y entregados que responderán de la mejor manera posible.



Una empresa que quiera estar preparada para los constantes cambios, debe estar actualizando permanentemente de sus herramientas para poder mantener una coordinada y fluida colaboración con sus equipos de trabajo, para una sana colaboración entre organización y colaboradores la organización no debe desaprovechar su gran cantidad de información que puede obtener con una evaluación de desempeño, ya que esta deja ver las falencias, debilidades y fortalezas que puedan estar presentando, tanto un equipo de trabajo como un colaborador en particular. Es por eso que se recomienda una fuerte retroalimentación para poder mejor y/o modificar personal, cargos o áreas.

CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA

- Alderfer, C. P. (1969). *Una prueba empírica de una nueva teoría de las necesidades humanas*.
- Camejo, A. (2008). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS . *Entelequia. Revista Interdisciplinaria*, 97-114.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. Quinta Edición). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en Los Nuevos Tiempos*. McGraw-Hill.
- Cid Cid, N. S. (2017). Los Ángeles, Chile.
- Clínica Los Andes . (2010). *Manual de Perfiles de Cargo*. Los Ángeles: Sistema de Gestión de Calidad.
- Competencias, G. G. (2008). CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESDE EL MODELO ICEBERG DE SPENCER Y SPENCER. <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.cl>.
- Descuadrando.com. (2011). Gestión por competencias.
- Dirección del Trabajo, G. (1998). Tríptico del Sistema de Evaluación del Desempeño. *Diario Oficial*.
- Dirección del Trabajo, G. (2015). *Boletín del Trabajo*. Obtenido de <http://www.boletindeltrabajo.cl/>
- García , L. G. (Octubre de 2002). <http://www.eco.unne.edu.ar/>. (U. N. Litoral, Editor)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the Nature of Man*. Ty Crowell Co.
- Koontz, H. (1990). *Administración*.
- Madrid, F. p. (2017). Habilidades para la empleabilidad.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad* (Vol. 1º Edición). Ediciones Díaz de Santo.
- Mc Clelland, D. (2010). *The Achieving Society*.

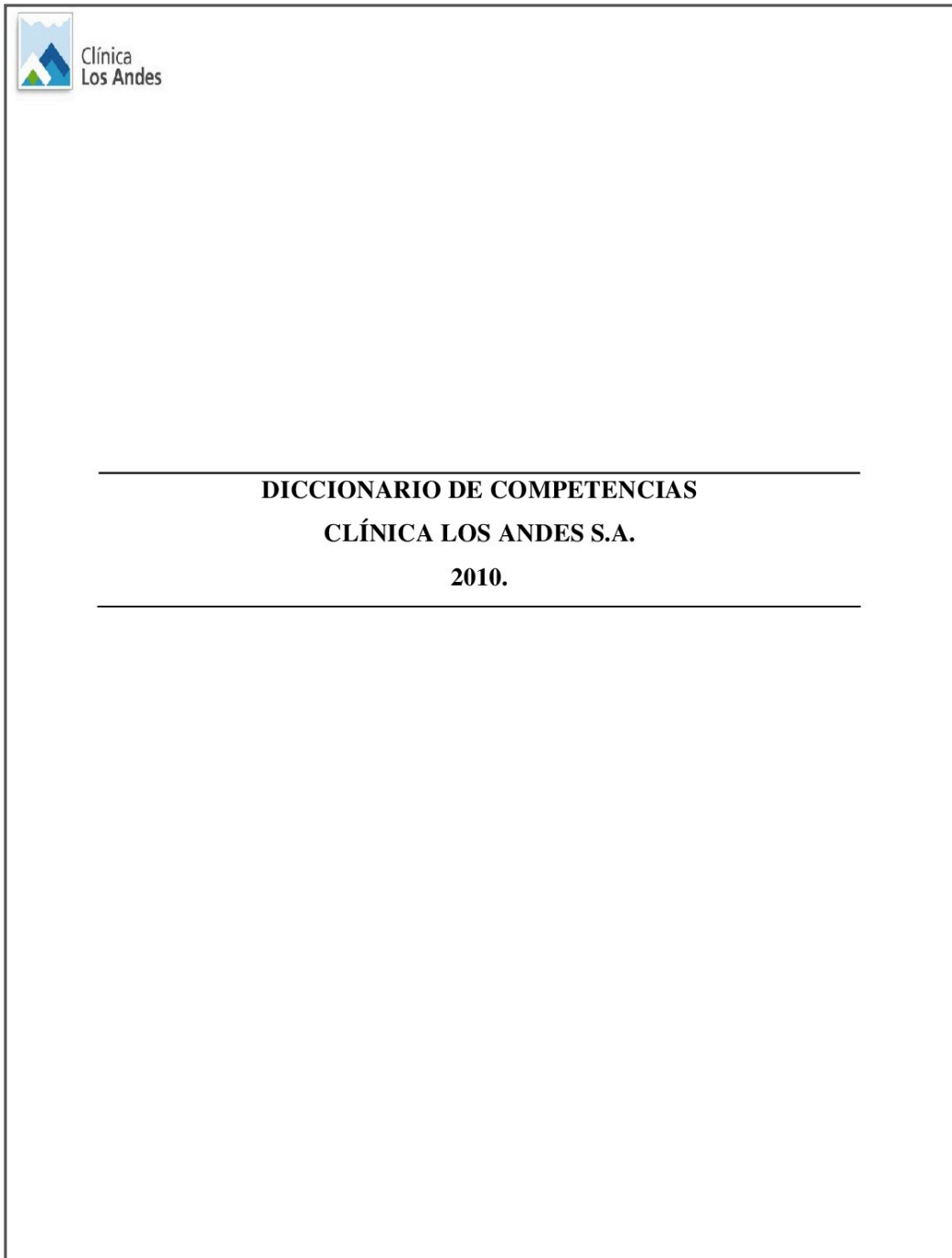


- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence. *Harvard University*.
- Mendoza, I. (2013). Competencias básicas, genéricas y específicas. *UTEL Blog*, <http://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-y-especificas/>.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor.
- Mondy, & Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall.
- Olivos, E. (2008). ¿Como reducir los costos de las operaciones industriales? *Price water house Coopers*.
- Perdomo Rosales , V. (11 de Noviembre de 2011). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional. *Gestiopolis.com*.
- Puchol Moreno, L. (1995). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*.
- Real Academia Española. (2017).
- Ruiz Medina, M. I. (2017). Validación y confiabilidad de la investigación. *Eumed Enciclopedia Virtual*.
- Soto, B. (2017). Las competencias genéricas y las competencias específicas. *Gestion.org*.
- Spencer, J. L., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Boston: Wiley & Sons.
- Toro Torres, N. (4 de Noviembre de 2010). <http://www.monografias.com/>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos82/manual-costos/manual-costos.shtml>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica S.A.
- Werther , W. B., & Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos* (Vol. Quinta Edición). McGraw-Hill.
- Werther, & Davis. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos* . Mc Graw.



CAPÍTULO 9: ANEXOS

9.1 Diccionario de Competencias, Clínica Los Andes S.A. 2010 (Vigente)





Clínica
Los Andes

Introducción.

Las competencias comprenden los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. Se reflejan a través de conductas por lo que facilita la observación de éstas en los trabajadores.

El objetivo de este diccionario es facilitar el proceso de selección de personas a través de la selección por competencias.

En el diccionario están descritas dos tipos de competencias:

- Competencias Genéricas.
- Competencias Específicas.

Las competencias genéricas son transversales, es decir, deben poseerlas todos quienes trabajen en la organización.

Ejemplo: La competencia genérica “compromiso organizacional” debe estar presente en todos los trabajadores de Clínica Los Andes.

Las competencias específicas son aquellas que solo son necesarias para un puesto de trabajo.

Ejemplo: La competencia específica “Liderazgo” debe estar presente en cargos de jefatura.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS GENÉRICAS.

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL
(CO)**

Vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.▪ Mantiene en resguardo información relevante para la organización.▪ Comprende y apoya activamente las metas y misión de la organización
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Manifiesta deseo de permanecer en la organización.▪ Se identifica con los objetivos de la organización.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Acepta los objetivos y valores organizacionales.
NIVEL 0 AUSENTE	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS GENÉRICAS.

**ÉTICA.
(ET)**

Capacidad de guiar las prácticas profesionales en función de los valores organizacionales, considerando en cada tarea las políticas de Clínica Los Andes S.A

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene información de manera confidencial y discreta. ▪ Toma decisiones considerando beneficios para la Clínica. ▪ Procede con honradez, sinceridad e imparcialidad, generando confianza en su equipo. ▪ Asume errores; genera soluciones alternativas.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía su trabajo en función de los valores organizacionales. ▪ Interactúa con el entorno organizacional a la base del respeto
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce los valores organizacionales.
NIVEL 0 AUSENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS GENÉRICAS.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE.
(OC)**

Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes, presentes o futuros, internos o externos, en cualquier ámbito funcional de Clínica Los Andes.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Investiga a fondo las necesidades potenciales o futuras de sus clientes, anticipándose y comprometiéndose personalmente en la satisfacción de las mismas.▪ Actúa como consejero de confianza, involucrándose con el cliente en el proceso de atención.▪ Asume con responsabilidad personal la prestación de servicios al cliente y soluciona posibles errores con eficiencia.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad.▪ Brinda un trato amable y cordial.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Responde oportunamente a las demandas, preguntas o sugerencias que el cliente interno o externo le plantea.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS GENÉRICAS.

**TRABAJO EN EQUIPO.
(TE)**

Capacidad para integrar un grupo de trabajo, estableciendo relaciones de colaboración y respeto con los compañeros, orientando el trabajo por una meta en común, logrando generar sinergia.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anima y motiva a los demás, reconociendo públicamente los méritos de los miembros del equipo que han trabajado bien. Retroalimenta a todos quienes conforman el equipo, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas. ▪ Intermedia y facilita la resolución de conflictos y resistencias que se generan al interior de su equipo de trabajo o área. ▪ Desarrolla equipos de trabajos en función de los requerimientos de la organización.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicita ideas y opiniones de los demás como apoyo en la toma de decisiones o planes específicos. ▪ Promueve la cooperación. ▪ Es capaz de apoyar y escuchar a los demás.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se informa y comprende las actividades que realizan las diferentes áreas y/o personas, con las que se relaciona.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**FLEXIBILIDAD AL CAMBIO.
(FC)**

Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Adapta su comportamiento; decide qué hacer basándose en la situación o la persona.▪ Es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación.▪ Acepta sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Acepta la necesidad de ser flexible, está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o vivencia contraria.▪ Comprende los puntos de vista de los demás.
NIVEL 0 AUSENCIA.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**LIDERAZGO.
(LI)**

Capacidad de ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo. Facilitando la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Siendo capaz de establecer y mantener el espíritu de equipo necesario para conseguir los objetivos fijados.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica la visión de la Clínica y establece en función de ésta, directrices, objetivos y prioridades. ▪ Plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones. ▪ Retroalimenta al equipo siendo capaz de integrar las opiniones de los participantes. ▪ Facilita un clima de trabajo basado en la confianza y el respeto. ▪ Motiva al equipo frente a los desafíos planteados.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera las condiciones para que sus colaboradores adquieran los conocimientos necesarios para la realización eficiente de sus funciones. ▪ Provee las herramientas necesarias para que su equipo se desarrolle.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica los objetivos al equipo. ▪ Dirige tareas y delega funciones.
NIVEL 0 AUSENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.
(RC)**

Capacidad para resolver de forma eficiente situaciones, problemas etc., en los que se contraponen intereses y que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de Clínica Los Andes.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifica y legitima el conflicto como una fuente de aprendizaje organizacional.▪ Utiliza estrategias de conciliación para favorecer el ambiente laboral.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Promueve el dialogo frente a situaciones conflictivas.▪ Es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Se mantiene estable y en control de sí mismo cuando se presentan discusiones, o situaciones de tensión organizacional
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**PENSAMIENTO ANALÍTICO.
(PA)**

Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, situaciones o procesos complejos en sus partes componentes, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas. Implica ser capaz de comparar, relacionar y priorizar las partes identificadas, estableciendo series temporales, secuencias causales y tendencias relevantes.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Abstrae información permitiendo establecer relaciones correlativas.▪ Es capaz de desarrollar una explicación lógica, coherente frente a una situación compleja.▪ Anticipa los obstáculos y planifica los pasos siguientes.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Establece relaciones causales y/o identifica las ventajas y desventajas de las decisiones.▪ Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Desglosa los problemas, fenómenos o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.▪ Realiza listas de asuntos o características sin asignarles un orden o prioridad determinados.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**COMUNICACIÓN EFECTIVA.
(CE)**

Capacidad de transmitir ideas, información, etc., de manera asertiva, practicando constantemente la escucha activa, dando retroalimentación de la información recibida y siendo empático en el proceso comunicacional.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Expresa y transmite asuntos técnicos y estratégicos de forma coherente y comprensible.▪ Se asegura de transmitir la información que su equipo requiere y de verificar la comprensión de la misma.▪ Maneja adecuadamente y resguarda la información confidencial de la empresa.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Expresa ideas en forma clara y respetuosa, escuchando a los demás.▪ Comunica a su jefatura oportunamente sus requerimientos para el cumplimiento de sus tareas.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Comunica a su jefatura información detallada de la realización de sus labores.▪ Informa oportunamente inconvenientes producidos.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**PROACTIVIDAD.
(PRO)**

Capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Implica disposición a actuar en forma inmediata.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifica brechas en su equipo de trabajo, proponiendo acciones de mejoras, para facilitar el cumplimiento de la meta.▪ Transforma los problemas en oportunidades.▪ Asume desafíos, manteniendo una conducta perseverante.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Toma iniciativa para emprender mejoras.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Es capaz de reconocer obstáculos en su quehacer diario.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**CAPACIDAD DE ORDEN Y PLANIFICACIÓN
(OP)**

Es la habilidad de ejecutar actividades siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Administra en forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales como el capital humano.▪ Es capaz de presupuestar y llevar a cabo una actividad compleja.▪ Aplica técnicas de control y monitoreo del trabajo.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS/LOGRO.
(OR)**

Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados.▪ Propone planes de trabajo estratégicos para lograr las metas.▪ Realiza cambios específicos en el sistema o en los propios métodos del trabajo para mejorar el desempeño.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumple con los plazos dispuesto por el equipo de trabajo eficazmente.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumple con las tareas que le solicitan.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**NEGOCIACIÓN.
(NG)**

Capacidad para llegar a acuerdos favorables, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses contrapuestos.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Utiliza estrategias como la persuasión, para ofrecer a sus interlocutores un marco de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde se promueva el ganar-ganar.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Acerca posturas y busca cooperación y compromisos bilaterales.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ En las relaciones habituales de su puesto identifica sus propias necesidades y las de los otros, adoptando actitudes de colaboración y entendimiento.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**TOLERANCIA A LA PRESIÓN/ESTRÉS.
(TP)**

Capacidad de actuar eficientemente aún en situaciones de presión. Implica la facultad de responder y trabajar con alto desempeño aún en situaciones de demandas altos niveles de concentración, tiempo, etc.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión, manteniendo desempeño sobresaliente.▪ Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.▪ Es capaz de controlar sus emociones y hacer que otros mantengan el control en situaciones altamente estresoras.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Controla sus emociones y desarrolla la función.▪ Pese a la presión mantiene un adecuado trato para con sus pares, clientes, superior, etc.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Cumple con la tarea en situaciones de presión, no obstante le es complejo priorizar las demandas exigidas.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**APRENDIZAJE CONTINUO.
(AC)**

Es la inquietud y orientación constante de un individuo por querer saber más. Implica identificar nuevas áreas de conocimientos relevantes para el desempeño de sus funciones.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Consulta constantemente por nuevas fuentes de información para la adquisición de conocimientos.▪ Presenta disposición por aprender sobre temas relevantes de su área, integrándose en cursos, pos títulos, etc.▪ Promueve el aprendizaje en su equipo de trabajo.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Reconoce y acepta la experiencia de los demás y solicita opiniones e ideas al enfrentar nuevos desafíos.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



Clínica
Los Andes

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

**PROBIDAD.
(PR)**

Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.

NIVEL 3 SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none">▪ Refuerza el comportamiento ético en el personal a su cargo, motivándolos a actuar en concordancia con los valores organizacionales.▪ Transmite una imagen transparente y confiable a sus subordinados, manteniendo la consecuencia su discurso y conducta en las relaciones interpersonales.
NIVEL 2 MEDIO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Procede en función del bien común y no de los objetivos personales.▪ Cuida el material que le provee la organización.
NIVEL 1 BAJO.	<ul style="list-style-type: none">▪ Respeta los reglamentos de la organización.
NIVEL 0 AUSENTE.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de la competencia.



9.2 Tríptico del Sistema de Evaluación del Desempeño; Dirección del Trabajo; 1998

¿Sabe Ud. en qué consiste la Política de Evaluación del Desempeño de la Dirección del Trabajo?

Esta consiste en "evaluar el desempeño funcionario de manera permanente, mediante procedimientos, mecanismos e instrumentos objetivos, conocidos, informados y aceptados, de aplicación general y legalmente sancionados".

¿Cuál es la Normativa que regula al SED?

- DFL Nº 29 de 2004 fija texto refundido coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo.
- Decreto Nº 1825, del 07/09/98. Reglamento General de Calificaciones.
- Decreto Nº 98, del 15/09/1987. Reglamento Especial de Calificaciones Dirección del Trabajo.
- Ley 19.882, Regula Nueva Política de Personal a Funcionario/as Público/as.
- Requisitos Técnicos y Medios de Verificación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).
- Documentos Técnicos del PMG. Programa Marco. Dirección de Presupuestos.
- Norma Chilena Oficial ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad.

¿Sabe usted qué nos aporta el SED?

- Ayuda a mejorar el desempeño funcionario e institucional.
- Aporta antecedentes para la prórroga de contratos.
- Permite el ascenso del personal de planta de los estamentos Administrativo y Auxiliar.

¿Conoce los plazos para realizar cada etapa que comprende el SED?

Documento	Plazo según Res. Ex. Nº6411 2012/2000 de Sst. Dirección del Trabajo	Responsable
1ª Programación	8 días hábiles inicio mes de septiembre	Precalificador/a
1ª Evaluación	8 días hábiles inicio mes de enero	Precalificador/a
2ª Programación	8 días hábiles inicio mes de enero	Precalificador/a
2ª Evaluación	8 días hábiles inicio mes de mayo	Precalificador/a
3ª Programación	8 días hábiles inicio mes de mayo	Precalificador/a
3ª Evaluación	8 días hábiles inicio mes de septiembre	Precalificador/a
Precalificación	8 días hábiles inicio mes de septiembre	Precalificador/a
Calificación	A contar del 21 de septiembre y hasta máximo el 15 de octubre	Juntas Calificadoras
Apelación	Hasta 5 días hábiles contados desde la notificación de la Calificación	Funcionario/a

¿Sabía usted que nuestro Precalificador/a al realizar los compromisos cuatrimestrales nos debe realizar una Entrevista de Retroalimentación?

Entrevista de Retroalimentación

La Entrevista de Retroalimentación es una fase muy importante de la Programación y Evaluación. Consiste en una reunión privada entre el funcionario/a y su precalificador/a, en la cual se fija el programa de desempeño individual para el cuatrimestre siguiente y se da a conocer los resultados de los informes de evaluación del periodo anterior, como también de la precalificación.

¿Y luego de los informes cuatrimestrales y la precalificación qué ocurre?

Se pasa a la etapa de "Calificación" que es efectuada por la Junta Calificadora Central o Regional.

¿Qué es la Junta Calificadora?

Es la instancia en que se Califica a los funcionarios/as, teniendo como base los antecedentes del funcionario/a del periodo a calificar: Evaluaciones Cuatrimestrales, Precalificación, Hojas de Vida.

¿Quiénes la componen?

Junta Calificadora Central:

La conforman los 5 funcionarios/as de más alto nivel jerárquico, con excepción de la Directora y por un representante del personal según estamento a calificar.

Junta Calificadora Regional:

La conforman los 3 funcionario/as de más alto nivel jerárquico de la región y por representante del personal según estamento a calificar.

Participa también en estas Juntas Calificadoras, tanto a nivel central como regional, un representante de la Asociación de Funcionarios con más representatividad dentro del Servicio sólo con derecho a voz.

Las funciones de los miembros de las Juntas Calificadoras serán indelegables. Art. 46 Ley 18834.



¿Sabe Ud. cómo se eligen a los Representantes del Personal?

Estos serán elegidos por el personal “según el estamento a calificar” conforme a lo establecido en la Ley 19.882 (Título IV, artículo vigésimo séptimo, Nº 13).

Esto significa que para cada Junta Calificadora, se deberán elegir 5 representantes, uno para cada estamento: Directivo, Profesional, Fiscalizador, Técnico, Administrativo y Auxiliar.

¿Quién elige a los Representantes del Personal?

Los representantes del personal, tanto titular como suplente, serán elegidos por los funcionarios/as afectos a calificación, pertenecientes a cada estamento respectivamente.

¿Y cuándo es la inscripción?

El Jefe de la Unidad de Adm. del Personal en el nivel central y los Jefes/as de Administración y Finanzas Regional, para el caso de las regiones, dentro de los 10 primeros días del mes de julio, recibirán la inscripción de todos aquellos funcionarios/as que sean propuestos.

¿Cómo se inscribe un funcionario/a para ser Representante del Personal?

Los candidato/as pueden ser inscritos según su estamento por cualquier funcionario/a del mismo estamento de la Institución, contando con la aceptación del funcionario/a propuesto enviando la inscripción en el plazo establecido a la Unidad de Adm. del Personal División RR.HH para el caso del nivel central y a los Jefes/as de Administración y Finanzas Regional para el caso de las Regiones.

Si en algún Estamento no se han presentado candidatos/as a Representantes del Personal, se procederá a designar para realizar estas funciones al funcionario/a más antiguo del respectivo Estamento.

¿Qué pasa si usted, no está de acuerdo con su calificación?

Usted tiene el derecho de APELAR a su CALIFICACIÓN ante la Superioridad del Servicio.

Esta Apelación deberá interponerse ya sea en el mismo acto de la notificación de la resolución de la Junta Calificadora o dentro del plazo de 5 días hábiles contado desde la fecha de la notificación; esta Apelación debe ser presentada directamente al Jefe/a Superior del Servicio, es decir, a la Directora del Trabajo.

Si Ud. no está de acuerdo con el fallo de la Resolución de la Superioridad del Servicio, Ud. puede hacer un Reclamo ante la Contraloría General de la República.

El Reclamo se debe interponer al momento de ser notificado del resultado de su Apelación, directamente ante la Contraloría General de la República, o dentro de los 10 días hábiles siguientes, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 160 de la ley Nº 18.834 (Estatuto Administrativo).

85 ANOS DT

SED

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

¿Qué es el Sistema de Evaluación del Desempeño?

“Es un instrumento de gestión que permite evaluar el desempeño y aptitudes de cada funcionario/a, atendidas las exigencias y características de su cargo”.

Es un proceso de evaluación anual, entre el 01 de Septiembre de cada año y el 31 de Agosto del año siguiente.



GOBIERNO DE CHILE
DIRECCIÓN DEL TRABAJO

9.3 Muestreo realizado In Situ

Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño por competencias, en área de administración & finanzas de Clínica Los Andes S.A.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:		ELECTOR S.C.		Fecha:		
Departamento/Sección:				Cargo:		
Desempeño Funcional: Considere solo el desempeño actual del empleado en su función						
Factor	Optimo (OP)	Bueno (BU)	Regular (RE)	Deficiente (DE)	Insuficiente (IN)	Respuesta
Producción	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy Rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	AV
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente						
Calidad	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores	OP
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado						
Conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo	OP
Grado de conocimiento del trabajo						
Cooperación	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar	RE
Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo						
Presentación personal	Sumamente cuidadoso en su presentación	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Normalmente está bien presentado	A veces descuida su apariencia	Negligente y descuidado	OP
Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, su cabello, su barba, etc.						
Puntualidad y responsabilidad	Puntual y responsable mereciendo la confianza y no requiriendo vigilancia	Dedicado, solo necesita una breve instrucción	Se puede confiar pero necesita una vigilancia normal	Necesita de una vigilancia constante para que logre resultados esperados	Imposible confiar, requiere vigilancia permanente	OP
Cumplimiento de horarios y plazos establecidos, también la evaluación de la manera en que se dedica a su trabajo						



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:				Fecha:		
Departamento/Sección:				Cargo:		
Competencias Genéricas:	Considere sólo las características individuales del evaluado.					
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Compromiso organizacional Vinculación efectiva a la organización y al logro de sus objetivos	Comprende y apoya activamente las metas de la organización	Se identifica con los objetivos de la Organización	Acepta los objetivos y valores de la organización	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	BA
Ética Capacidad de guiar las prácticas profesionales en función de los valores de la organización	Procede con honradez, sinceridad e imparcialidad, generando confianza en su equipo	Guía su trabajo en función de los valores organizacionales	Conoce los valores organizacionales	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Orientación al cliente Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes, internos o externos	Asume con responsabilidad personal la prestación de servicios al cliente y soluciona posibles errores con eficiencia	Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad	Responde oportunamente a las demandas, preguntas o sugerencias que el cliente interno o externo le plantea	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Trabajo en equipo Capacidad para integrar un grupo de trabajo, estableciendo relaciones de colaboración y respeto con los compañeros, orientando el trabajo por una meta en común, logrando sinergia	Intermedia y facilita la resolución de conflictos y resistencias que se generan al interior de su equipo trabajo	Promueve la cooperación, siendo capaz de apoyar y escuchar a los demás	Se informa y comprende las actividades que realizan las diferentes áreas y/o personas, con las que se relaciona	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:					Fecha:	
Departamento/Sección:					Cargo:	
Competencias Específicas:	Considere sólo las características individuales del evaluado.					
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Flexibilidad al Cambio Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos.	Adapta su comportamiento ; decide qué hacer basándose en la situación o la persona	Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación	Comprende los puntos de vista de los demás	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Liderazgo Capacidad de ejercer influencia sobre su equipo. Siendo capaz de establecer y mantener el espíritu de equipo necesario para conseguir los objetivos fijados	Retroalimenta al equipo siendo capaz de integrar las opiniones de los participantes	Provee las herramientas necesarias para que su equipo se desarrolle	Dirige tareas y delega funciones	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Resolución de Conflictos Capacidad para resolver de forma eficiente situaciones, problemas etc., en los que se contraponen intereses y que pueden afectar a las relaciones entre las personas.	Utiliza estrategias de conciliación para favorecer el ambiente laboral	Es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos	Se mantiene estable y en control de sí mismo cuando se presentan discusiones, o situaciones de tensión organizacional	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Pensamiento analítico Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas.	Abstrae información permitiendo establecer relaciones correlativas	Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia	Realiza lista de asuntos o características sin asignarle un orden o prioridad determinada	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME



Comunicación efectiva Capacidad de transmitir ideas, información, etc., de manera asertiva, practicando la escucha activa, dado retroalimentación de la información recibida y siendo empático en el proceso comunicacional	Se asegura de transmitir la información que su equipo requiere y de verificar la comprensión de la misma	Expresa ideas en forma clara y respetuosa, escuchando a los demás	Informa oportunamente inconvenientes producidos	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Pro actividad Capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuestas a ellos	Asume desafíos, manteniendo una conducta perseverante	Toma iniciativas para emprender mejoras	Es capaz de reconocer obstáculos en su quehacer diario	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Orden y planificación Habilidad de ejecutar actividades, siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones	Aplica técnicas de control y monitoreo del trabajo	Establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos	Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SV
Orientación a los resultados y logros Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo	Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados	Cumple con los plazos dispuestos por el equipo de trabajo eficazmente	Cumple con la tarea que le solicitan	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SV



Negociación Capacidad para llegar a acuerdos favorables, a través del intercambio de información	Utiliza estrategias, para ofrecer a sus interlocutores un marco de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde se promueve el ganar - ganar	Acerca posturas y busca cooperación y compromisos bilaterales	En las relaciones habituales de su puesto identifica sus propias necesidades y las de los otros, adoptando actitudes de colaboración y entendimiento	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Tolerancia a la Presión / Estrés Capacidad de actuar eficientemente aún en situaciones de presión	A alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión, manteniendo desempeño sobresaliente.	Pese a la presión mantiene un adecuado trato para con sus pares, clientes, superior. Etc.	Cumple con la tarea en situaciones de presión, no obstante la es complejo priorizar las demás exigencias	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Aprendizaje Continuo Es la inquietud y orientación constante de un individuo por querer saber más	Consulta Constantemente por nuevas fuentes de información para la adquisición de conocimientos	Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos	Reconoce y acepta la experiencia de los demás y solicita opiniones e ideas al enfrentar nuevos desafíos	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Probidad Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común	Refuerza el comportamiento ético en el personal a su cargo, motivándolos a actuar en concordancia con los valores organizacionales	Procede en función del bien común y no de los objetivos personales	Respeto los Reglamentos de la organización	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU




CLÍNICA LOS ANDES S.A.
RUT.: 96.662.020-K

Evaluador Clínica Los Andes S.A.



Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño por competencias, en área de administración & finanzas de Clínica Los Andes S.A.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:	DACA/CUA B.B.			Fecha:		
Departamento/Sección:				Cargo:		
Desempeño Funcional:	Considere solo el desempeño actual del empleado en su función					
Factor	Optimo (OP)	Bueno (BU)	Regular (RE)	Deficiente (DE)	Insuficiente (IN)	Respuesta
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy Rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	BU
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores	OP
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo	BU
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar	OP
Presentación personal Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, su cabello, su barba, etc.	Sumamente cuidadoso en su presentación	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Normalmente está bien presentado	A veces descuida su apariencia	Negligente y descuidado	OP
Puntualidad y responsabilidad Cumplimiento de horarios y plazos establecidos, también la evaluación de la manera en que se dedica a su trabajo	Puntual y responsable mereciendo la confianza y no requiriendo vigilancia	Dedicado, solo necesita una breve instrucción	Se puede confiar pero necesita una vigilancia normal	Necesita de una vigilancia constante para que logre resultados esperados	Imposible confiar, requiere vigilancia permanente	OP



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:				Fecha:		
Departamento/Sección:				Cargo:		
Competencias Genéricas:	Considere sólo las características individuales del evaluado.					
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Compromiso organizacional Vinculación efectiva a la organización y al logro de sus objetivos	Comprende y apoya activamente las metas de la organización	Se identifica con los objetivos de la Organización	Acepta los objetivos y valores de la organización	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Ética Capacidad de guiar las prácticas profesionales en función de los valores de la organización	Procede con honradez, sinceridad e imparcialidad, generando confianza en su equipo	Guía su trabajo en función de los valores organizacionales	Conoce los valores organizacionales	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Orientación al cliente Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes, internos o externos	Asume con responsabilidad personal la prestación de servicios al cliente y soluciona posibles errores con eficiencia	Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad	Responde oportunamente a las demandas, preguntas o sugerencias que el cliente interno o externo le plantea	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Trabajo en equipo Capacidad para integrar un grupo de trabajo, estableciendo relaciones de colaboración y respeto con los compañeros, orientando el trabajo por una meta en común, logrando sinergia	Intermedia y facilita la resolución de conflictos y resistencias que se generan al interior de su equipo trabajo	Promueve la cooperación, siendo capaz de apoyar y escuchar a los demás	Se informa y comprende las actividades que realizan las diferentes áreas y/o personas, con las que se relaciona	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:			Fecha:			
Departamento/Sección:			Cargo:			
Competencias Específicas: Considere sólo las características individuales del evaluado.						
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Flexibilidad al Cambio Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos.	Adapta su comportamiento ; decide qué hacer basándose en la situación o la persona	Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación	Comprende los puntos de vista de los demás	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Liderazgo Capacidad de ejercer influencia sobre su equipo. Siendo capaz de establecer y mantener el espíritu de equipo necesario para conseguir los objetivos fijados	Retroalimenta al equipo siendo capaz de integrar las opiniones de los participantes	Provee las herramientas necesarias para que su equipo se desarrolle	Dirige tareas y delega funciones	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Resolución de Conflictos Capacidad para resolver de forma eficiente situaciones, problemas etc., en los que se contraponen intereses y que pueden afectar a las relaciones entre las personas.	Utiliza estrategias de conciliación para favorecer el ambiente laboral	Es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos	Se mantiene estable y en control de sí mismo cuando se presentan discusiones, o situaciones de tensión organizacional	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Pensamiento analítico Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas.	Abstrae información permitiendo establecer relaciones correlativas	Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia	Realiza lista de asuntos o características sin asignarle un orden o prioridad determinada	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU



Comunicación efectiva Capacidad de transmitir ideas, información, etc., de manera asertiva, practicando la escucha activa, dado retroalimentación de la información recibida y siendo empático en el proceso comunicacional	Se asegura de transmitir la información que su equipo requiere y de verificar la comprensión de la misma	Expresa ideas en forma clara y respetuosa, escuchando a los demás	Informa oportunamente inconvenientes producidos	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Pro actividad Capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuestas a ellos	Asume desafíos, manteniendo una conducta perseverante	Toma iniciativas para emprender mejoras	Es capaz de reconocer obstáculos en su quehacer diario	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Orden y planificación Habilidad de ejecutar actividades, siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones	Aplica técnicas de control y monitoreo del trabajo	Establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos	Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Orientación a los resultados y logros Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo	Creación de sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados	Cumple con los plazos dispuestos por el equipo de trabajo eficazmente	Cumple con la tarea que le solicitan	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU



Negociación Capacidad para llegar a acuerdos favorables, a través del intercambio de información	Utiliza estrategias, para ofrecer a sus interlocutores un marco de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde se promueve el ganar - ganar	Acerca posturas y busca cooperación y compromisos bilaterales	En las relaciones habituales de su puesto identifica sus propias necesidades y las de los otros, adoptando actitudes de colaboración y entendimiento	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	NA
Tolerancia a la Presión / Estrés Capacidad de actuar eficientemente aún en situaciones de presión	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión, manteniendo desempeño sobresaliente.	Pese a la presión mantiene un adecuado trato para con sus pares, clientes, superior. Etc.	Cumple con la tarea en situaciones de presión, no obstante la es complejo priorizar las demás exigencias	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Aprendizaje Continuo Es la inquietud y orientación constante de un individuo por querer saber más	Consulta Constantemente por nuevas fuentes de información para la adquisición de conocimientos	Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos	Reconoce y acepta la experiencia de los demás y solicita opiniones e ideas al enfrentar nuevos desafíos	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Probidad Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común	Refuerza el comportamiento ético en el personal a su cargo, motivándolos a actuar en concordancia con los valores organizacionales	Procede en función del bien común y no de los objetivos personales	Respeto los Reglamentos de la organización	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU



CLINICA LOS ANDES S.A.
RUT: 96.662.029-K

Evaluador Clínica Los Andes S.A.



Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño por competencias, en área de administración & finanzas de Clínica Los Andes S.A.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:		DITZY A.A.		Fecha:		
Departamento/Sección:				Cargo:		
Desempeño Funcional:						
Considere solo el desempeño actual del empleado en su función						
Factor	Optimo (OP)	Bueno (BU)	Regular (RE)	Deficiente (DE)	Insuficiente (IN)	Respuesta
Producción	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy Rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	RE
Calidad	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores	RE
Conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo	RE
Cooperación	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar	BU
Presentación personal	Sumamente cuidadoso en su presentación	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Normalmente está bien presentado	A veces descuida su apariencia	Negligente y descuidado	OP
Puntualidad y responsabilidad	Puntual y responsable mereciendo la confianza y no requiriendo vigilancia	Dedicado, solo necesita una breve instrucción	Se puede confiar pero necesita una vigilancia normal	Necesita de una vigilancia constante para que logre resultados esperados	Imposible confiar, requiere vigilancia permanente	OP



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:				Fecha:		
Departamento/Sección:				Cargo:		
Competencias Genéricas:	Considere sólo las características individuales del evaluado.					
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Compromiso organizacional Vinculación efectiva a la organización y al logro de sus objetivos	Comprende y apoya activamente las metas de la organización	Se identifica con los objetivos de la Organización	Acepta los objetivos y valores de la organización	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Ética Capacidad de guiar las prácticas profesionales en función de los valores de la organización	Procede con honradez, sinceridad e imparcialidad, generando confianza en su equipo	Guía su trabajo en función de los valores organizacionales	Conoce los valores organizacionales	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU
Orientación al cliente Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes, internos o externos	Asume con responsabilidad personal la prestación de servicios al cliente y soluciona posibles errores con eficiencia	Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad	Responde oportunamente a las demandas, preguntas o sugerencias que el cliente interno o externo le plantea	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	NA
Trabajo en equipo Capacidad para integrar un grupo de trabajo, estableciendo relaciones de colaboración y respeto con los compañeros, orientando el trabajo por una meta en común, logrando sinergia	Intermedia y facilita la resolución de conflictos y resistencias que se generan al interior de su equipo trabajo	Promueve la cooperación, siendo capaz de apoyar y escuchar a los demás	Se informa y comprende las actividades que realizan las diferentes áreas y/o personas, con las que se relaciona	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
Nombre de Empleado:			Fecha:			
Departamento/Sección:			Cargo:			
Competencias Específicas: Considere sólo las características individuales del evaluado.						
Factor	Superior (SU)	Medio (ME)	Bajo (BA)	Ausente (AU)	No Aplica (N.A)	Respuesta
Flexibilidad al Cambio Capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos	Adapta su comportamiento ; decide qué hacer basándose en la situación o la persona	Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación	Comprende los puntos de vista de los demás	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Liderazgo Capacidad de ejercer influencia sobre su equipo. Siendo capaz de establecer y mantener el espíritu de equipo necesario para conseguir los objetivos fijados	Retroalimenta al equipo siendo capaz de integrar las opiniones de los participantes	Provee las herramientas necesarias para que su equipo se desarrolle	Dirige tareas y delega funciones	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	NA
Resolución de Conflictos Capacidad para resolver de forma eficiente situaciones, problemas etc., en los que se contraponen intereses y que pueden afectar a las relaciones entre las personas.	Utiliza estrategias de conciliación para favorecer el ambiente laboral	Es flexible para cambiar su punto de vista a fin de llegar a acuerdos que ayuden a solucionar conflictos	Se mantiene estable y en control de sí mismo cuando se presentan discusiones, o situaciones de tensión organizacional	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Pensamiento analítico Es la capacidad de separar sistemáticamente problemas, y de establecer lógicamente relaciones de causa y efecto entre ellas.	Abstrae información permitiendo establecer relaciones correlativas	Establece prioridades en las tareas según su orden de importancia	Realiza lista de asuntos o características sin asignarle un orden o prioridad determinada	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	BA




Comunicación efectiva Capacidad de transmitir ideas, información, etc., de manera asertiva, practicando la escucha activa, dado retroalimentación de la información recibida y siendo empático en el proceso comunicacional	Se asegura de transmitir la información que su equipo requiere y de verificar la comprensión de la misma	Expresa ideas en forma clara y respetuosa, escuchando a los demás	Informa oportunamente inconvenientes producidos	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Pro actividad Capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuestas a ellos	Asume desafíos, manteniendo una conducta perseverante	Toma iniciativas para emprender mejoras	Es capaz de reconocer obstáculos en su quehacer diario	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	BA
Orden y planificación Habilidad de ejecutar actividades, siguiendo normas y secuencias planificadas de acciones	Aplica técnicas de control y monitoreo del trabajo	Establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos	Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	BA
Orientación a los resultados y logros Capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo	Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados	Cumple con los plazos dispuestos por el equipo de trabajo eficazmente	Cumple con la tarea que le solicitan	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	BA



Negociación Capacidad para llegar a acuerdos favorables, a través del intercambio de información	Utiliza estrategias, para ofrecer a sus interlocutores un marco de negociación a partir del conocimiento de los intereses de ambas partes, buscando soluciones donde se promueve el ganar - ganar	Acerca posturas y busca cooperación y compromisos bilaterales	En las relaciones habituales de su puesto identifica sus propias necesidades y las de los otros, adoptando actitudes de colaboración y entendimiento	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	PA
Tolerancia a la Presión / Estrés Capacidad de actuar eficientemente aún en situaciones de presión	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión, manteniendo desempeño sobresaliente.	Pese a la presión mantiene un adecuado trato para con sus pares, clientes, superior. Etc.	Cumple con la tarea en situaciones de presión, no obstante la es complejo priorizar las demás exigencias	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Aprendizaje Continuo Es la inquietud y orientación constante de un individuo por querer saber más	Consulta Constantemente por nuevas fuentes de información para la adquisición de conocimientos	Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos	Reconoce y acepta la experiencia de los demás y solicita opiniones e ideas al enfrentar nuevos desafíos	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	ME
Probidad Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común	Refuerza el comportamiento ético en el personal a su cargo, motivándolos a actuar en concordancia con los valores organizacionales	Procede en función del bien común y no de los objetivos personales	Respeta los Reglamentos de la organización	Ausencia de la competencia	No aplica a cargo	SU



CLINICA LOS ANDES S.A.
RUT: 96.662.820-K




Evaluador Clínica Los Andes S.A.



9.4 Lectura y validación del Modelo de Escalas Graficas

Respaldo la Lectura de este Instrumento propuesto, y lo valido como aplicable para la organización Clínica Los Andes S.A., y otra que se pretenda aplicar, con el fin de mejorar el Desempeño de los colaboradores, así como su feedback con su jefatura.


CLÍNICA LOS ANDES S.A.
RUT.: 96.662.020-K
Evaluador Clínica Los Andes S.A.


Rut: 16.983.748-4
Yasna Romero Corderán.
Profesora


Froilan Quezada Quezada
-Ingeniero Comercial - Mg. Ingeniería Industrial
Coordinador Programas Especiales de Continuidad de Estudios Los Angeles
Facultad de Ciencias Empresariales Centro Los Angeles

Los Ángeles, Enero 2018.



PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS,
EN ÁREA DE ADMINISTRACIÓN & FINANZAS DE CLÍNICA LOS ANDES, LOS ÁNGELES"