UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE

MANUAL GUÍA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL DE COMPETENCIAS FRENTE AL DESEMPEÑO LABORAL

FORMACIÓN

La versión vigente de este documento se encuentra disponible en la INTRANET de la Universidad.
Este documento impreso se considera COPIA NO CONTROLADA

1. OBJETO

Divulgar los componentes y pasos a seguir para la implementación del proceso a partir de un modelo institucional de competencias laborales para el periodo correspondiente para conocer el Nivel de Efectividad del Personal, en cada una de las competencias identificadas como propias de la Institución

2. DEFINICIONES

2.1 Competencia: Es el comportamiento exitoso que demuestra una persona a través de su cargo o rol; el cual es producto de sus conocimientos, habilidades y experiencias.

2.2 Competencias Transversales: Son aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que deben poseer todos los miembros de la Institución, (independientemente del cargo que ocupen) para garantizar el logro de los objetivos misionales planteados.

2.3 Competencias por Roles: Son aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que deben poseer un grupo de cargos de la organización, según el rol asignado; cuyo desempeño exitoso contribuye al logro de los objetivos asignados.

2.4 Competencias Específicas: Son aquellos requisitos de educación, formación, experiencia y dominio técnico que debe poseer cada cargo de la organización para ser considero idóneo frente a la labor

2.5 Comportamientos: Conducta específica que se requiere para ser considerado competente frente a una competencia en particular.

3. CONTENIDO

3.1 FUNDAMENTOS Y COMPONENTES DEL MODELO

• **Normas de calidad:** "determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia…" Norma IS0 9001: 2015 numeral 7.2 Competencia.

• **Consejo nacional de acreditación - CNA:** criterios de selección, vinculación y permanencia del personal administrativo. Plan de desarrollo.

- **Modelo de las competencias**
  - Competencias requeridas
  - Identificación del potencial de competencias
  - Mejoramiento y Desarrollo de competencias
  - Retroalimentación apreciativa del Desempeño

- **Decreto 2539 del 2005**

Establece el Modelo de Competencias para todas las Entidades del Estado Colombiano, indistintamente de su razón de ser; pero otorga flexibilidad y autonomía para adaptarlo a su propia realidad institucional

- **Modelo de competencias alcance administrativo:** El alcance de esta evaluación aplica para el personal administrativo, incluyendo a docentes de planta.

Se debe tener en cuenta que los docentes de planta se les aplicará la evaluación de desempeño académico con una periodicidad semestral bajo las directrices de la Vicerrectoría Académicas.

La evaluación de desempeño institucional se realiza con una periodicidad de cada dos años (Bienal).

- **Modelo basado en el esquema de roles**

  - **Estratégico:** Cargos de Máxima Dirección institucional, quienes tienen la responsabilidad de garantizar a través del direccionamiento de equipos de trabajo, el cumplimiento del plan de desarrollo y proyecto educativo institucional a nivel nacional e internacional.

  - **Táctico:** Cargos de planeación, administración y Control de procesos administrativos y académicos; que tienen bajo su responsabilidad garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteados dentro del plan de desarrollo y proyecto educativo institucional.

  - **Operacional (soporte y gestión):** Cargos administrativos, académicos y operativos que prestan servicio a las áreas académicas y administrativas, cuya responsabilidad es servir de apoyo a los procesos en la ejecución de tareas específicas cuya gestión garantiza una correcta prestación del servicio misional.

3.1.1 Identificación De Las Competencias

Las Competencias Transversales están establecidas a nivel institucional, a continuación, se relacionan:

- Excelencia Institucional
- Trabajo en Equipo
- Desarrollo de Relaciones
- Posicionamiento institucional

Las competencias de acuerdos a los roles están dignidad en la tabla 1 relacionada a continuación:

Tabla 1. Competencia por Roles

Estratégico	Táctico	Operacional
Conocimiento del entorno y la institución	Orientación a los resultados	Organización
Pensamiento estratégico	Toma de decisiones	Capacidad de Gestión
Dirección de equipos de trabajos	Planeación, seguimiento y control	Calidad de trabajo
Toma de Decisiones	Comunicación efectiva	

3.1.2 Definición de las Competencias Transversales

Tabla 2. Competencias transversales

Excelencia institucional	Gestión eficiente y eficaz de los servicios misionales y procesos de la Institución.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de compartir el conocimiento, las habilidades y la experticia adquirida con otros; a través del fortalecimiento de redes de apoyo, colaboración y solidaridad que contribuyan al logro de los objetivos planteados por la Institución.
Desarrollo de relaciones:	Asertividad y destreza para interactuar y relacionarse con todos los niveles internos y externos; generando vínculos satisfactorios para los intereses y necesidades de institución.
Posicionamiento institucional	Compromiso que todos los miembros de la institución deben tener para contribuir a través de su gestión a la divulgación, defensa de la imagen, y posicionamiento de los programas y servicios de la Universidad a través de su gestión

3.1.3 Definición de las Competencias Rol Estratégico

Tabla 3. Competencias rol estratégico

Conocimiento del entorno y la institución	Dominio especializado sobre los procesos administrativos o académicos que hacen parte de cada una de áreas, procesos o programas que representa en la institución.
Pensamiento estratégico	Capacidad para pensar y actuar en prospectiva, teniendo en cuenta las tendencias, exigencias y resultados de los procesos que hacen parte de la cadena de valor que representa dentro de la organización.
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para asesorar, liderar, empoderar, dirigir e inclusive evaluar, la gestión específica de un conjunto de equipos de trabajo que responden por resultados administrativos u operativos dentro de la cadena de valor en la Institución

Toma de decisiones	Capacidad para analizar situaciones y tomar decisiones con base en los lineamientos, normas y políticas que representa desde su rol estratégico en la institución.

3.1.4 Definición de las Competencias Rol Táctico

Tabla 4. Competencias rol táctico

Orientación a los resultados	Es la capacidad para emprender acciones que les permitan garantizar el total cumplimiento de las responsabilidades asignadas; reflejándose ello en la generación de los resultados y el compromiso con las metas e indicadores esperados en cada rol, proceso o cargo de la Institución.
Toma de decisiones	Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que sea más viables para la consecución de los objetivos.
Planeamiento, seguimiento y control	Capacidad para convertir las directrices en planes estratégicos u operativos debidamente documentados y soportados por criterios institucionales y de gestión que permiten garantizar la implementación metódica, organizada y medible de los procesos asignados a su labor.
Comunicación efectiva	Habilidad permanente para conversar con personas con las que interactúa en su trabajo; dispuesto a escuchar, a indagar para con ello poder brindar una efectiva retroalimentación.
Liderazgo	Capacidad para diseñar estrategias y emprender acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos asignados, a través de prácticas y principios efectivos de liderazgo y control de personal a cargo.

3.1.5 Definición de las competencias Rol Operacional

Tabla 5. Competencias rol operacional

Organización	Capacidad para realizar organizada y metódicamente las actividades que hacen parte de sus funciones o responsabilidades; lo que demuestra su habilidad para establecer un orden apropiado de actuación personal en todos los objetivos asignados.
Capacidad de gestión	Capacidad para actuar rápida y acertadamente en función de las actividades asignadas; de tal forma que, con su gestión, lidera, administra o gestiona todo aquello que sea necesario para garantizar el cumplimiento de un objetivo o labor asignada.
Calidad de trabajo	Es la capacidad para garantizar un servicio administrativo y académico de alta calidad; acorde a los lineamientos de gestión y servicios establecidos en los diferentes procesos de la institución.

Nota: La agrupación por roles funcionales se organiza de acuerdo a la estructura organizacional vigente, establecida por la directiva de la institución.

3.2 PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL DE COMPETENCIAS FRENTE AL DESEMPEÑO

Se gestiona a través de la evaluación en línea y cuya comunicación y aplicación es en tiempo real por medio del instrumento seleccionado enviado a su correo institucional o personal ejemplo:

3.3 MOMENTOS DEL PROCESO

1. Autoevaluación: es la evaluación que efectúa personal administrativo o docente respecto a su desempeño profesional/profesoral en los procesos sustantivos que desarrolla la universidad.

2. Evaluación del jefe: es la evaluación que realiza el jefe inmediato en un periodo determinado teniendo en cuenta las competencias técnicas y humanas de su colaborador referente al desarrollo y desempeño del mismo en el cargo.

3. Evaluación del equipo: es la evaluación que realiza el equipo de trabajo a su líder, referente al estilo de liderazgo, acompañamiento, competencias humanas e instrucciones dadas, entre otros aspectos.

4. Evaluación de Pares (equipo directivo): es la evaluación que realiza entre el equipo directivo.

5. Proceso de la información Se envía a líderes de área resultados de evaluación

6. Retroalimentación de los resultados: El líder de cada área se encarga de reunirse con su equipo de trabajo y brinda la retroalimentación a cada uno de los integrantes.7. Plan de mejoramiento y desarrollo institucional por competencias: aplica para los casos críticos donde la puntación de la evaluación sea baja y/o media, considerando baja de 26% a 50% y media de 51% a 70%

Ejemplo: MODELO 1

Instrucciones para la Identificación del potencial de Competencias frente al desempeño

Tipo de valoración: jefe a colaborador

En nombre de nuestra Institución, le damos las gracias por participar en el Proceso de Identificación del potencial de competencias frente al desempeño.

Para ello, deberá cumplir con la etapa de evaluación de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, diligenciando el siguiente formato de valoración, teniendo en cuenta el margen de cumplimiento o de conducta demostrada por cada uno de ellos durante el último año.

Para calificar usted dispone de cinco (5) opciones de respuesta, para lo cual deberá escoger sólo una opción, teniendo en cuenta la frecuencia en que usted considera que se demuestra la conducta durante el período de tiempo indicado**.**

Siempre / Casi Siempre / Algunas Veces / Casi Nunca / Nunca

Recuerde que las competencias se demuestran a través de un conjunto de comportamientos observables que permiten gestionar todas las responsabilidades asignadas de manera exitosa; teniendo en cuenta lo anterior, cada vez que usted otorgue una calificación positiva o de mejora, es porque cuenta con los argumentos suficientes para retroalimentar apreciativamente el desempeño en una etapa posterior.

Modelo de cuestionario herramienta Evaluación de desempeño

Nº	Comportamiento	Siempre 100%	Casi siempre 75%	Algunas Veces 50%	Casi Nunca 25%	Nunca 0%
1.	Respalda sus decisiones en las normas y políticas de la institución.	○	○	○	○	○
2.	Involucra a su equipo de trabajo en el abordaje y solución de temas complejos que impactan en los procesos de la institución.	○	○	○	○	○
3.	Asume las consecuencias de las acciones y decisiones del área a cargo.	○	○	○	○	○
4.	Utiliza mecanismos de análisis y solución de problemas que le permiten dimensionar una situación en todo su contexto.	○	○	○	○	○
5.	Toma decisiones desde la tranquilidad y equilibrio de sus emociones.	○	○	○	○	○
6.	Proporciona directrices específicas de gestión y logro sobre los objetivos de sus procesos dentro de la Institución.	○	○	○	○	○
7.	Mantiene a su equipo actualizado sobre los cambios que acontecen en la institución.	○	○	○	○	○

8.	Empodera totalmente a sus colaboradores, asignando autonomía y autoridad frente a las metas propuestas.	○	○	○	○	○
9.	Retroalimenta apreciativamente el desempeño de sus colaboradores, estableciendo a través de ello oportunidades de mejora frente al logro de los objetivos asignados.	○	○	○	○	○
10.	Mantiene a su equipo actualizado sobre los cambios que acontecen en la institución.	○	○	○	○	○
11.	Promueve los programas y servicios de la institución dentro y fuera de su entorno; aportando con ello un mínimo importante de referidos para los diferentes programas de la Universidad.	○	○	○	○	○
12.	Participa activamente de las actividades de responsabilidad social que contribuyen al posicionamiento de la marca e imagen institucional.	○	○	○	○	○
13.	Habla muy bien de la institución dentro y fuera de su entorno; dejando en alto su imagen y el de la organización como tal.	○	○	○	○	○
14.	Cumple con las políticas, normas o procedimientos documentados desde su proceso o rol.	○	○	○	○	○
15.	Implementa acciones de mejora que desde su cargo o rol fortalecen significativamente sus procesos o gestión dentro de la institución.	○	○	○	○	○
16.	Cumple con las metas asignadas a su proceso o rol en la institución.	○	○	○	○	○

3.4 PERIODO A EVALUAR:

Se evalúa el periodo de un año, correspondiente al año anterior a la aplicación de la Evaluación de desempeño. Solo podrán participar de la actividad valorativa los funcionarios que tengan al menos 3 meses de estar laborando en la Institución. En los casos de traslados o ascensos serán evaluados por el jefe inmediato para aquellos que tengan más de 3 meses en el cargo, en su defecto la evaluación la realiza el jefe inmediato anterior.

3.4.1 Peso por los tipos de valoraciones asignadas

Tabla 6. Pesos para la evaluación de colaboradores con personal a cargo

Con personal a cargo	
Autoevaluación	20%
Evaluación del Jefe	50%
Evaluación del equipo	30%

Tabla 7. Pesos para la evaluación de colaboradores con personal a cargo – equipo directivo

Con personal a cargo – equipo directivo	
Autoevaluación	20%
Evaluación del Jefe	30%
Evaluación del equipo	25%
Evaluación de pares (si aplica)	25%

Tabla 8. Pesos para la evaluación de colaboradores sin personal a cargo

Sin personal a cargo	
Autoevaluación	30%
Evaluación del Jefe	70%

3.4.2 Rangos de resultado total evaluación de desempeño

Los rangos en los cuales se enmarca una evaluación de desempeño se detallan en la tabla relacionada a continuación:

Tabla 9. Rangos de resultados

TIPOLOGIA	%
MUY BAJO	0- 25
BAJO	25-50
MEDIO	51-70
BUENO	71-80
ALTO	81-90
EXCELENTE	91-100

FORMATO: RETROALIMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL

Este formato señala manera sistemática los aspectos, las posibles causas, el plan de acción sugerido y Área/Responsable que facilita la mejora para el desarrollo óptimo de las funciones del empleado.

Así mismo de acuerdo a lo relacionado durante la valoración los compromisos establecidos por parte del empleado o el superior de acuerdo al caso.

En caso de que no al finalizar el proceso no hay acuerdo de los resultados del proceso intervendrá la directora de Talento Humano en posición conciliadora.

IMPORTANTE RECORDAR

El desempeño de los empleados es la base para tener un alto nivel de productividad que facilite la consecución de las metas en cada uno de las áreas. Sin embargo, en ocasiones los colaboradores no rinden en su trabajo y se presentan situaciones de bajo rendimiento que deberán ser atendidas directamente por los jefes.

Formas o señales más comunes en las que se manifiesta el bajo rendimiento laboral:

- Baja calidad en las tareas realizadas
- servicio al cliente deficiente
- Ausentismo y llegadas tarde,
- Incumplimiento de metas
- Problemas de comunicación,

• Quejas de los clientes o dificultad para trabajar en equipo.

Sabemos que gestionar un rendimiento deficiente puede ser un proceso incómodo y dificultoso. Por ello, antes de tomar la decisión de prescindir de aquellos empleados que no alcanzan el desempeño esperado, sigamos los siguientes pasos para ayudar a su talento humano y demostrar así, nuestros dotes de liderazgo:

1. Descubrir la causa del bajo rendimiento

Un rendimiento deficiente se puede deber a tres razones:

- Bajo nivel de competencias.
- Ausencia de motivación.
- Problemas personales.

Identificar y tener en cuenta varios ejemplos que está causando el bajo rendimiento y luego revisar como abordará este problema con el empleado para encontrar soluciones en conjunto.

2. Hable con el empleado

Los empleados no son máquinas, y en ocasiones atraviesan problemas de índole personal o profesional que les impide cumplir con sus labores de la mejor manera. No ignore su situación ni opte por gritarle cosas como: “¡Haz tu trabajo o estás despedido!”.

Reúnase en privado con el colaborador y explíquele de la mejor manera que no está conforme con su rendimiento. Sea empático, evite enojarse y sea conciso y directo. El objetivo es que el empleado identifique el problema y las posibles formas de solucionarlo con su ayuda.

Se tiende a asumir que el bajo desempeño es culpa del empleado, pero también se puede tratar de algo más: falta de recursos o herramientas apropiadas para llevar a cabo las tareas, ausencia de un programa de capacitación, mal clima laboral, etc.

3. Cree un Plan Individual de Desarrollo

Tras hablar con el empleado se debe tener una idea clara de lo que va a pasar después. Pídale al colaborador que proponga una solución para abordar su problema de desempeño. Manténgase abierto a sus propuestas y aproveche esta oportunidad para alinear sus objetivos con los de la empresa.

Para ello recomendamos implementar un Plan Individual de Desarrollo. Una especie de guía en la que se establecen las acciones que se comprometió a realizar el empleado para alcanzar un mejor rendimiento.

4. Brinde retroalimentación constante

La retroalimentación es una estrategia vital en el manejo y desarrollo del desempeño del talento humano. Felicite al empleado o bríndele retroalimentación cuando se esté

equivocando para ayudarlo a avanzar. Reconozca sus avances en el proceso y exprese de forma sincera cómo se siente al respecto con su evolución.

5. Evalúe los resultados

Revise y evalúe los resultados del Plan Individual de Desarrollo. Si al final del proceso, el empleado no mejoró su desempeño, tendrá que prescindir de él y buscar un reemplazo. Pues a veces no basta con brindar recursos, soporte o mayor reconocimiento.

Aspectos a tener en cuenta antes de la evaluación:

a) Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene una opinión anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

b) Efecto de halo: el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

c) La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

d) Efecto del carácter: está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.

e) Efecto memoria o de acontecimientos recientes: tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto.