

## Catálogo de habilidades para la evaluación de competencia laborales

*Sistema Integral de Gestión Académica*

<b>Elaboró:</b> Equipo de colaboradores del SIGA
<b>Fecha de realización o actualización:</b> 16 de Octubre del 2015
<b>Identificación en SIGA:</b> GHIT-09. Rev.4. 16 de Octubre del 2015



## Tabla de contenido

1.-Evaluación del desempeño.....	2
2.- Definición y descriptores de competencias laborales .....	3
2.1 Competencias básicas.....	3
2.2 Compromiso Ético.....	4
2.3 Competencias Sistémicas.....	6
2.4 Competencias Específicas:.....	8
2.5 Competencias para la gestión virtual: .....	9
Trabajos citados.....	12



## 1.-Evaluación del desempeño

Si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus colaboradores, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocio que un caso contrario. (Alles, 2008)

Es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los colaboradores, la evaluación del desempeño, así como la apertura en grados de las competencias y otras mediciones deberán responder a objetivos altos y realistas determinados por la organización.

Evaluar el desempeño no debe verse –desde la visión del colaborador- como una prueba, sino como una oportunidad de expresar y mejorar. De acuerdo con Alles (2008) las empresas que evalúan el desempeño de los colaboradores, impactan de forma positiva en el clima laboral, los índices de rotación y calidad de vida personal, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto; solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. En el Sistema de Universidad Virtual (SUV) se cuenta con un catálogo de puestos disponible en el portal del Sistema Integral de Gestión Académica (SIGA) específicamente en la Matriz de Responsabilidades <sup>1</sup> con código SGSW-04.

Al evaluar el desempeño se deberá contrastar los requisitos, funciones, actividades e indicadores del puesto con la persona evaluada, esta relación entre ambos es la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto. (Alles, 2008).

Existen métodos para la evaluación del desempeño, básicamente se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

En el SUV se diseñó un instrumento para la evaluación del desempeño con base al método de comportamientos; este instrumento permite al evaluador identificar el punto en que cierto colaborador se eleja de la escala. El instrumento describe de manera específica que comportamientos son posibles de observar en el puesto; se optó por este método porque su máxima utilidad es que proporciona al evaluado y evaluador una visión sobre el desempeño.

En el SUV se identificaron las competencias laborales para evaluar el desempeño de los colaboradores; entendiendo por competencia laboral los estándares de desempeño que se requerían en puestos laborales determinados; el concepto de competencia laboral se ha identificado como la construcción social de los aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (López Ortega, 2010).

Una persona competente se define como aquella que posee los atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño del trabajo de acuerdo a criterios de desempeño establecidos.

---

<sup>1</sup> Matriz de responsabilidades en [http://www.udgvirtual.udg.mx/siga/menu\\_responsable/matriz.php](http://www.udgvirtual.udg.mx/siga/menu_responsable/matriz.php)



## 2.- Definición y posibles comportamientos observables

### 2.1 Competencias básicas

El pensamiento conceptual permite comprender las esencias de la realidad para poder hacer transferencias de un campo a otro sin comenzar de nuevo cada vez.

- Razonamiento Lógico:

Esta competencia tiene que ver con alcance de razonamiento y la forma en que cada colaborador organiza el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y relacionar los datos relevantes.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Maneja con eficiencia información compleja, valiéndose de herramientas adecuadas, desglosándola e identificando lo significativo y las prioridades
	Visualiza posibles escenarios explicando de manera sencilla relaciones complejas.
Nivel 3 75%	Tiene habilidad para pasar de una situación a otra, partiendo de conocimientos existentes.
	Identifica relaciones causa-efecto, aun aquellas que no son obvias.
Nivel 2 50%	Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información.
	Establece un orden de importancia básico, con fundamentos concretos, sin perder de vista el objetivo
Nivel 1 25%	Presenta dificultades para interpretar información
	Poco concreto en la transmisión de resultados, ambiguo. Tiende a simplificar la información sin argumento lógico.

- Capacidad de Análisis y Síntesis :

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Comprende perfectamente los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización.
	Comprende perfectamente las relaciones entre los acontecimientos y los hechos, las causas que los originan y prevé las consecuencias de las acciones.
Nivel 3 75%	Comprende profundamente los procesos relacionados con su tarea e interviene en problemas propios de su ocupación
	Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica, confecciona cuadros, estadísticas e informes comprensibles
	Comprende problemas de mediana complejidad.



Nivel 2 50%	Capacidad de ofrecer soluciones en base a la experiencia, reconociendo problemas propios de la ocupación
	Relaciona datos y hechos poco complejos
Nivel 1 25%	Muestra poco interés por mejorar su procesos de trabajo
	Presenta dificultades para interpretar información, estadísticos e informes que contengan datos interrelacionados

#### Comunicación:

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.

#### Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Comunicación clara, eficiente y fluida. Escucha atentamente a los demás.
	Logra ajustar la terminología empleada a las necesidades del interlocutor.
Nivel 3 75%	Se preocupa por generar mensajes claros, y que estos sean comprendidos
	Escucha a los demás, poniéndose en su lugar, para comprender lo que siente y piensa.
Nivel 2 50%	Transmite adecuadamente sus ideas.
	Da retroalimentaciones a pares y superiores cuando es necesario.
Nivel 1 25%	Presenta dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, se expresa con ambigüedad.
	Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor.

## 2.2 Compromiso Ético

Es comportarse en todo momento congruente a los valores institucionales y prácticas profesionales establecidas, respetando las políticas, estatutos, reglamentos y procedimientos formalmente establecidos.

- **Integridad:**

Esta competencia es la capacidad para actuar del trabajador con rectitud, bondad, honradez, intachable, alguien en quien se puede confiar, que está comprometido con la institución.



Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Es un referente en materia de integridad.
	Sus acciones son congruentes con sus dichos.
Nivel 3 75%	Sigue las reglas que se ajustan a un criterio ético
	Es honesto en sus vínculos con los demás e induce a otros a actuar de acuerdo a valores
Nivel 2 50%	Es honesto y transparente en sus relaciones laborales
	En situaciones complejas que involucren este valor, las deriva a un superior
Nivel 1 25%	Se maneja con un doble discurso
	Acomoda su accionar a la situación

- Responsabilidad:

Esta competencia está asociada al comportamiento con lo que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Modifica con buena disposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
	Planifica las actividades previniendo contratiempos, tomando en cuenta la mejora continua y la eficiencia.
Nivel 3 75%	Identifica claramente las tareas que requieren mayor atención y prioriza
	Propone modalidades alternativas de trabajo en pro del cumplimiento de la tarea.
Nivel 2 50%	Se le dificulta establecer prioridades, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de un superior.
	Logra comprometerse con los proyectos en los que participa y cumple con su parte.
Nivel 1 25%	Se demora en la entrega de sus tareas, aunque llega a los estándares de calidad deseados.
	Poca claridad al discriminar que tareas son urgentes y cuales importantes.

- Iniciativa:

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la disposición a actuar en forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos, prevé alternativas de acción.
	Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia.



Nivel 3 75%	Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
	Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con información y tiempo.
Nivel 2 50%	Toma decisiones en momento de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir.
	Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
Nivel 1 25%	Ante situaciones de crisis expresa estar abrumado, espera que los problemas se resuelvan solos.
	Prefiere moverse de acuerdos con pautas establecidas y en ámbitos conocidos.

## 2.3 Competencias Sistémicas

Son competencias compartidas y desarrolladas dentro de la organización, son mediadoras para el logro de la coordinación entre los colaboradores para emprender acciones, orientadas al servicio, al fomento del valor agregado y a la mejora continua. Esta competencia posibilita al colaborador para que aprenda, mejore y se alimente de su contexto inmediato, para exhibir un comportamiento laboral flexible y competitivo.

- Adaptabilidad al cambio:

Es la capacidad para adaptarse y aceptación a los cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, de una manera rápida y adecuada.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Está atento a los cambios de contexto y modifica los proyectos y sus objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización.
	Promueve la adaptabilidad al cambio entre sus colaboradores y brinda apoyo para que ellos lo transmitan a otros colaboradores.
Nivel 3 75%	Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas.
	Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para favorecer los nuevos procesos
Nivel 2 50%	Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.
	Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones.
Nivel 1 25%	Puede adaptar su accionar si recibe retroalimentación adecuada y comprende los nuevos argumentos
	Circunstancialmente utiliza experiencia pasadas como elementos evaluadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras.



- Gestión del conocimiento:

Esta competencia permite transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Posee una visión general de la institución para lograr los objetivos institucionales y genera acciones concretas desde esa perspectiva.
	Sistematiza, reúne y utiliza el conocimiento adquirido, añadiendo valor a los resultados de su gestión.
Nivel 3 75%	Suele presentar propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento.
	Su actitud crea un clima propicio para compartir conocimiento y competencias e incrementarlos.
Nivel 2 50%	Apoya activamente propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir y obtener beneficios derivados de la eficaz gestión del conocimiento y de las competencias
	Se muestra dispuesto a compartir experiencias, competencias, información
Nivel 1 25%	Se limita a compartir información.
	Comparte sus logros a fin de enriquecer el conocimiento institucional, aunque se reserva los fracasos o errores cometidos que también son fuente de aprendizaje.

- Innovación:

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por la ocupación, la institución, o los usuarios, en un contexto altamente cambiante y que responde a los nuevos paradigmas.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Genera estructuras de organización no convencionales siendo éstas dinámicas, adaptables y funcionales en el contexto institucional.
	Tiene una amplia y clara visión del contexto mediato y no mediato que le permite anticiparse a las necesidades sociales futuras.
Nivel 3 75%	Idea y lleva a cabo soluciones novedosas en cualquier área de la institución.
	Establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción.
Nivel 2 50%	Refleja conciencia sobre la necesidad de ofrecer mejores y novedosas respuesta a problemas atípicos.
	Se muestra motivado ante el desafío por situaciones novedosas que le exigen un enfoque diferente al tradicional.
Nivel 1 25%	Se muestra cómodo en ambientes conocidos y rutinarios
	Aplica de manera automática experiencias propias y de la institución, sin importar modificaciones contextuales.





## 2.4 Competencias Específicas:

Están relacionadas con las funciones sustantivas del puesto, es decir con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos en el trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis.

- Conocimientos básicos de la profesión: Conocimientos y experiencia se determinan de forma específica en cada perfil del puesto.
- Conocimientos de Informática:

Capacidad para identificar, adaptar apropiar y transferir tecnologías (conocimientos informáticos a un nivel básico, esto es: procesador de textos, correo electrónico y navegación web).

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Se mantiene actualizado en el uso de los nuevos programas informáticos
	Resuelve problemas complejos inherentes a su especialidad.
	Domina el uso de los programas informáticos necesario para el desempeño de su puesto.
Nivel 3 75%	Es proactivo para incorporar la aplicación de la tecnología en sus actividades.
	Utiliza sin problema los programas informáticos necesario para el desempeño de su puesto.
Nivel 2 50%	Utiliza con facilidad los programas informáticos necesario para el desempeño de su puesto.
Nivel 1 25%	
	Utiliza de manera limitada los programas informáticos necesarios para el desempeño de su puesto.



- Capacidad de transferir los conocimientos al ámbito laboral:

Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la institución añadiendo valor a los resultados.

Posibles comportamientos observables:

Nivel 4 100%	Adecua la estructura organizacional para facilitar la circulación del conocimiento y la información.
	Localiza y distingue nuevas fuentes de información y las combina y conecta con el conocimiento organizacional ya adquirido.
	Implementa Sistemas de Redes de apoyo al desarrollo de conocimientos y competencias.
Nivel 3 75%	Suele presentar propuestas, proyectos y actividades destinados a compartir y obtener
	Utiliza sus saberes para implementa nuevas y mejores estrategias de trabajo, obteniendo resultados que impacten positivamente a su área.
Nivel 2 50%	Aun cuando es reconocido su nivel de dominio sobre la actividad, ofrece propuestas poco aplicables.
	Incrementa sus conocimientos y habilidades, con poca relación con la actividad laboral-
Nivel 1 25%	Suele mostrarse poco cooperador al momento de compartir sus experiencias, aun cuando conoce del tema.
	En repetidas ocasiones comete errores directamente relacionados con su área de dominio.

## 2.5 Competencias para la gestión virtual:

Competencias indispensables que permiten que el personal no académico sea capaz de cubrir los requisitos que demanda el modelo educativo asumido el SUV.

- Comunicación Escrita:

Capacidad demostrada de una sólida habilidad de comunicación escrita, la cual es correcta, clara, empática y adaptada a las consignas de la era digital.

Nivel 4 100%	Logra comprensión y compromiso en común, demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar vía electrónica hechos, problemas y opiniones.
	Promociona y alienta la apertura en la conducta y la comunicación y actúa como un modelo de rol en esta área.
Nivel 3 75%	En la mayoría de los casos logra impactar a sus destinatarios con la intención pensada.
	Comprende y comunica los temas complejos.



Nivel 2 50%	Alimenta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
	Los textos que son de su autoría suelen ser medianamente claros.
Nivel 1 25%	Demuestra interés en las personas, los acontecimientos y las ideas y formula preguntas constructivas.
	Sus mensajes escritos requieren de otros adicionales para su interpretación.

- Construcción de contacto laboral:

Es la habilidad de involucrarse en los requisitos de los usuarios finales que no se conocen en el estilo tradicional, por ser virtuales para ofrecer soluciones adecuadas problemas actuales, sin descuidar el contacto no sujeto a sincronía de espacio y tiempo.

Nivel 4 100%	Su comportamiento es flexible, se muestra con apertura y empatía ante las necesidades actuales y futuras de sus usuarios.
	Es intuitivo y sensible a las necesidades de los usuarios, siempre dispuesto a brindar apoyo.
Nivel 3 75%	Implementa con éxito estrategias concretas que le permiten generar cercanía virtual
	Se sincroniza con las necesidades de los usuarios, pese a no sincronía con sus necesidades personales
Nivel 2 50%	Con las herramientas disponibles, resuelve eficazmente las necesidades de sus usuarios.
	Busca ayuda entre sus pares y superiores para resolver problemas a sus usuarios
Nivel 1 25%	Participa con entusiasmo en charlas formales e informales que pueden ayudarle a reforzar su relación con los usuarios.
	Muestra destellos de indiferencia ante las necesidades de los usuarios

- Cohesión-Confianza virtual :

Hace referencia a la capacidad de generar credibilidad y confiar en los demás, a través de una comunicación electrónica asertiva. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto mediante los cuales los colaboradores reciben retroalimentación y apoyo informal de sus resultados.

Nivel 4 100%	Establece y mantiene en el entorno mediato vínculos de confianza y credibilidad
	Su persona es reconocida como un referente de respeto y confianza
	Mantiene la confidencialidad en los asuntos que se hacen necesarios.
Nivel 3 75%	Logra desarrollar en los colaboradores y compañeros identificación y confianza en los proyectos a través del dialogo virtual
	Es capaz de lograr resultados de equipo a través de la comunicación electrónica
Nivel 2	Sus compañeros y jefes le reconocen discreción y credibilidad en sus comentarios



50%	Puede demostrar apertura, confianza y respeto a través de la comunicación electrónica
Nivel 1	Comportamientos poco francos ó incongruentes
25%	A menudo genera incertidumbre por ser voluble en sus estados de ánimo.

- e-liderazgo:

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad, fijando objetivos que no requieren supervisión personal directa para fomentar nuevas formas de trabajo.

Nivel 4 100%	Es un modelo para los demás, con la máxima credibilidad y reputación.
	Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización.
Nivel 3 75%	Transmite a las personas los valores y visión del SUV, y estas depositan en él su confianza.
	Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir.
Nivel 2 50%	Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
	Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas.
Nivel 1 25%	Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.
	El grupo no lo reconoce como líder.



## Trabajos citados

Alles, M. A. (2008). *Desempeño por competencias. evaluación de 360* (2da. ed.). Buenos Aires: Granica.

López Ortega, A. (2010). *El enfoque por competencias en la educación*. Recuperado el 9 de Octubre de 2015, de 10 Congreso Internacional retos y expectativas de la universidad : <http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%205/Mesa%203/ponencia6.pdf>