

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL POR
COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD DE CALDAS.**

MARIA TRINIDAD CIRO GARCIA

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
2012**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN SITUACIONAL POR
COMPETENCIAS PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD DE CALDAS.**

MARIA TRINIDAD CIRO GARCIA

Trabajo de Intervención

**Directora
GLORIA ESTELLA ARANGO
MAGISTER GERENCIA TALENTO HUMANO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
2012**

CONTENIDO

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 4 |
| 2. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 5 |
| 3. | OBJETIVO GENERAL | 7 |
| 3.1 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 7 |
| 4. | JUSTIFICACIÓN | 8 |
| 5. | MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| 5.1 | ANTECEDENTES..... | 10 |
| 5.2 | COMPETENCIAS | 15 |
| 5.3 | COMPETENCIAS COMUNES A LOS SERVIDORES PULICOS..... | 16 |
| 5.4 | ENTREVISTA DE EVENTO CONDUCTUAL..... | 26 |
| 5.5 | INCIDENTES CRÍTICOS | 27 |
| 5.6 | MARCO REFERENCIAL..... | 28 |
| 6. | METODOLOGÍA | 30 |
| 7. | CONCLUSIONES | 34 |
| 8. | RECOMENDACIONES | 35 |
| 9. | BIBLIOGRAFÍA | 36 |
| 10. | ANEXOS | 37 |

1. INTRODUCCIÓN

La universidad de Caldas como Institución Educativa del Estado, y como una de las más importantes a nivel regional y nacional, debe contar con un sistema bien consolidado para la selección de personal administrativo, en este caso se tomó la parte de pruebas comportamentales, donde se ve necesidad de diseñar a partir de entrevistas conductuales e incidentes críticos a empleados administrativos, un sistema que permita medir competencias laborales comunes a los empleados públicos.

El diseño cuenta con información que han suministrado los empleados a partir de sus experiencias o situaciones vividas a lo largo de su vida laboral, y que hacen parte de una dinámica de la vida cotidiana, a partir de aquí se empezó a trabajar con cada nivel administrativo para conocer si las competencias que utiliza cada servidor en diferentes situaciones son las correctas o no a la hora de tomar decisiones y resolver problemas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según el SIG –Sistema Integrado de Gestión, “La oficina de Gestión humana de la Universidad de Caldas tiene como objetivo vincular personal competente, y promover su permanencia a través de la formación, capacitación, ascensos, promociones y compensaciones que estimulen el mejoramiento del desempeño de los servidores de la Institución; atiende la desvinculación del personal, además soporta y asesora los directivos y jefes en su función asociada al personal”

Uno de los procesos más complejos e importantes es la selección del personal, dado que en el momento de escoger una persona para determinado cargo ésta debe contar con características propias e idóneas para el cumplimiento de las labores encomendadas, es allí donde se requiere hacer una reevaluación o rediseño de pruebas situacionales por competencias, las cuales permitan el ingreso del personal idóneo para cada nivel administrativo, dicho diseño debe estar soportado en las competencias de la Función Pública (Decreto 2539 de 2005).

Para la selección de docentes se cuenta con un software especializado que cuenta con herramientas las cuales hacen que el proceso sea efectivo y fácil de realizar.

Lo contrario sucede con la selección de personal Administrativo, pues la oficina de Gestión Humana de la Universidad de Caldas cuenta con profesionales, personal técnico y auxiliares competentes, que velan diariamente por brindar a las personas tanto internas como externas un excelente servicio con eficiencia y eficacia, es una oficina de la Universidad que tiene flujo de procesos de forma

acelerada, donde están involucrados personal administrativo, personal docente, y trabajadores oficiales, pero la oficina cuenta con un sistema de selección muy general a como se desea tener, dado que las pruebas se han realizado de acuerdo a la ley, sin realizar un estudio juicioso sobre cuales serian las preguntas adecuadas para cada grado administrativo, puesto que se han empezado varios trabajos pero la rotación de personal no ha permitido que esto llegue a un feliz término.

Dado lo anterior, es muy común escuchar a los empleados internos, cuestionar las pruebas para ascensos, por la falta de claridad en algunos enunciados y debida elaboración de preguntas.

En este sentido, este trabajo es enriquecedor debido a que se plasman todas aquellas situaciones tanto de conflicto, como de resolución de problemas o reconocimiento laboral por retos cumplidos o la creatividad en el manejo del entorno y relaciones laborales tanto individuales como colectivas que afectan de alguna manera el desenvolvimiento laboral y personal del individuo.

3. OBJETIVO GENERAL

- Determinar los eventos conductuales que permitan crear un sistema de evaluación y capacitación por competencias, para empleados administrativos de la Universidad de Caldas, basado en el Decreto 2539 de 2005 de la Función Pública.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir eventos conductuales a partir de una entrevista de incidentes críticos en el nivel asistencial y profesional de la Universidad de Caldas.
- Diseñar e implementar un modelo de evaluación por competencias desde los eventos conductuales.
- Capacitar los empleados a partir de los resultados de la evaluación por competencias.

4. JUSTIFICACIÓN

Contratar a personas competitivas cada vez es una responsabilidad mayor y un reto que asumen las organizaciones, con el fin de mejorar su funcionamiento, en progresar en todos los ámbitos de la empresa o Institución que le permitirán cada vez más ser reconocida con altos índices de calidad.

Por tal motivo el presente trabajo mediante cada prueba aplicada a los diferentes grados o cargos que existen en la Universidad, es producto de una recopilación de hechos y situaciones complejas que se producen bien sea entre los mismos individuos que laboran en un área determinada, con sus jefes, o con los usuarios. Estas experiencias son realidades del día a día y llevadas así a una serie de preguntas bien elaboradas para que los procesos de selección sean efectivos y acordes a la realidad.

Este proceso técnico aportó elementos valiosos, ya que se tomó el contexto de la cotidianidad y de las experiencias de los mismos empleados, dado que a partir de ello se podrá medir la capacidad y competencias de cada individuo, en el momento de aplicar dicha evaluación para ingresar a la mencionada Institución.

Las personas beneficiadas con este trabajo son los empleados y las personas que deseen ingresar como funcionarios administrativos de la Universidad de Caldas, además estas pruebas o talleres son claras y fáciles de entender, para la oficina de Gestión Humana es un aporte que lo pueden aprovechar a la hora de seleccionar el personal para la Institución de una manera asertiva de acuerdo con las competencias laborales y personales para ser consecuente con el perfil del cargo.

Desde el punto de vista práctico, este trabajo trae un aporte relevante para Institución debido a que son pruebas, en las cuales todo el personal administrativo está aportando desde sus propias vivencias, además de apuntar a una realidad y a un mismo contexto, por ende trae aprendizaje y conciencia a cerca de la resolución de conflictos y toma de decisiones.

En otras palabras, es desde el actuar del empleado público y en su contexto o labores que desempeña día a día, como podemos crear y desarrollar más efectivamente pruebas que garanticen una buena selección del personal idóneo y adecuado para cada cargo administrativo de la Universidad.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 ANTECEDENTES

A nivel internacional existen varias publicaciones sobre incidentes críticos, entre estas tenemos “El análisis de incidentes críticos en la formación inicial de maestros”, donde sus objetivos son:

1. Conseguir que los alumnos apliquen la teoría didáctica y organizativa que se les imparte en las clases a la realidad del aula y le ayuden a resolver los problemas - "incidentes críticos"-, que se encuentren en ella.
2. Enriquecer el currículo de Didáctica y Organización Escolar con los contenidos más demandados, en base a las necesidades diagnosticadas por los alumnos en sus prácticas.
3. Conocer las situaciones más problemáticas vividas en el aula o fuera de ellas (recreos u otras dependencias del Centro) y que más impacto causaron en los alumnos en prácticas, por la dificultad en resolverlas o por la manera de cómo fueron resueltas.
4. Utilizar los "incidentes críticos" recogidos por los alumnos como material para el "estudio de casos" en las clases de Didáctica y Organización Escolar, mediante el debate y la participación creativa de los alumnos en la solución de los problemas planteados.
5. Analizar las diferencias, si las hubiera, entre los Incidentes presentados por los alumnos que han realizado sus prácticas en los ciclos inicial, medio y superior de la Educación Primaria.

La metodología utilizada fundamentalmente cualitativa, basada en la reflexión, utilizando como técnica de investigación la observación participante llevada a cabo por los alumnos de Magisterio, al realizar sus Prácticas de Enseñanza.

El proceso comenzó informando a los alumnos antes de ir a los centros de la actividad a realizar, explicándoles el concepto de "incidente crítico" y las tareas que debían efectuar: observar las conductas de los alumnos, reflexionar sobre ellas y recoger las que les hubieran resultado más problemáticas, señalando el contexto en el que se producen, su descripción, causas, y soluciones en el documento que se les entregó.

Resultados: El estudio de los incidentes presentados por los alumnos de 2º y 3º de Magisterio nos ha llevado a las siguientes conclusiones:

1. No hemos encontrado diferencias significativas entre los incidentes recogidos por los alumnos que han realizado su Prácticas en los ciclos inicial y medio de la Educación primaria y los que lo han realizado en el ciclo superior o bien en un centro específico, pues los problemas se repiten con casi la misma frecuencia, quizás sean algo más destacados los problemas de disciplina en los alumnos del ciclo superior, al ser aquéllos niños de Educación Especial y encontrarnos con casos de deficiencias caracteriales.

2. Considerar que el currículum de Didáctica y Organización Escolar debe comprender los contenidos más demandados por los alumnos que han intervenido en la experiencia y que nos llevaría, en el ámbito de la Didáctica, a reconceptualizar los olvidados temas del interés y, los métodos de enseñanza, y en el de la Organización Escolar a incluir un amplio tema dedicado a la disciplina y a las técnicas de relación con los alumnos, a fin de prepararlos para que eduquen en y para la convivencia.

3. La valoración positiva de los alumnos de Prácticas de la investigación realizada por considerar que les ha servido para:

- Reflexionar sobre sus primeras experiencias docentes.
- Conocer sus dificultades ante los problemas que plantea la práctica.
- Conocer las dificultades de sus compañeros.
- Obtener una visión más amplia y comprensiva de la problemática de las prácticas.
- Tomar conciencia de las necesidades formativas que requiere su resolución.
- Comprobar el reducto de indeterminación que caracteriza a la Didáctica en las soluciones propuestas.
- Comprobar el carácter interdisciplinar de la Didáctica y la Organización Escolar.
- Evaluar su formación inicial teórica y práctica, en dicha área.
- 4. Integrar dentro de las actividades curriculares de los alumnos de Magisterio el estudio de Incidentes Críticos para completar su formación teórica con reflexiones sobre la práctica.

A nivel regional existe una tesis llamada “COMPORTAMIENTOS ÉTICOS DE GERENTES MANIZALEÑOS”, cuyos objetivos son los siguientes: Objetivo general es: establecer cuáles son los comportamientos éticos más valorados por los empleados en sus gerentes manizaleños, por medio de la aplicación de las técnicas de los Incidentes Críticos y BARS (por sus siglas en ingles Behaviourally Anchored Rating Scales o escalas de comportamientos basadas en anclas), buscando con esto validar y complementar los resultados de las fases I y II de la investigación en comportamiento ético gerencial y generar una base de conocimientos sobre la percepción que los empleados tienen acerca de sus gerentes.

Los objetivos específicos son: 1. Presentar un marco teórico sobre ética empresarial y comportamiento ético gerencial para complementar el ya existente, construyéndolo a partir de las investigaciones previas para tener una base en los análisis posteriores y dejar textos de consulta a futuros estudiantes del tema.

2. Validar el modelo metodológico propuesto para investigación en comportamiento ético gerencial por la Doctora María del Pilar Rodríguez Córdoba y sugerir mejoras.

3. Determinar los comportamientos éticos gerenciales que más valoran los empleados de sus gerentes en la ciudad de Manizales.

4. Validar la taxonomía sobre comportamiento ético gerencial propuesta en investigaciones previas por la Doctora María del Pilar Rodríguez Córdoba y sugerir mejoras si es el caso.

Metodología: Con miras a dar cumplimiento a uno de los objetivos de la investigación, se busca replicar la metodología utilizada en los dos estudios anteriores, Comportamiento Ético Gerencial en Colombia, España e Inglaterra y Comportamientos Éticos de Gerentes Colombianos. Dado que la presente investigación pretende determinar comportamientos, es necesario recurrir a una metodología adecuada y aplicable a este estudio empírico. Debido a que en las fases I y II de esta investigación se utilizó como metodología la aplicación de las técnicas de los Incidentes Críticos y BARS, para esta última fase es importante seguir trabajando bajo los mismos parámetros, además se utilizarán dado los óptimos resultados obtenidos anteriormente.

Los resultados arrojados en el proceso investigativo y establecer la relación de estos con las fases I y II de la investigación en comportamiento ético gerencial.

Análisis de los 100 Incidentes Críticos: En este se busca dar significado a los 100 comportamientos agrupados en dimensiones y categorías clarificando la información y recalcando los comportamientos más sobresalientes.

Análisis de las Dimensiones de Acuerdo a la Suma de Medias: Teniendo en cuenta los 100 incidentes críticos resultantes del proceso de investigación, se puede observar que la dimensión de valores es la que mayor suma de medias posee (979.8), lo que quiere decir que los comportamientos que la componen fueron los más altamente evaluados por los expertos, pues entre otros se distinguen actuaciones como el no aceptar sobornos, el no estar de acuerdo con fraudes o acciones deshonestas, el respetar a sus empleados y el inculcar valores corporativos como la honestidad y la tolerancia.

De igual manera, las demás dimensiones tienen un grado de importancia, de acuerdo a la suma de sus medias. Es así como las dimensiones de desempeño profesional, comportamiento hacia la empresa y relaciones externas, poseen medias de 440.7, 266.5 y 87.45 respectivamente. En este grupo de dimensiones se destacan comportamientos dentro de los que están dar ejemplo de cumplimiento, responder adecuadamente por su trabajo, demostrar rectitud en la forma de proceder, en cuanto al manejo empresarial, laboral y personal y el cumplir y responder por las obligaciones laborales; además, el uso adecuado de los recursos de la empresa, la rectitud y lealtad hacia la organización y el gestionar, contactar y desempeñar diferentes actividades externas en pro del crecimiento de la empresa, son las actuaciones más relevantes dentro de los grupos arriba mencionados.

Así mismo, dimensiones como ambiente laboral, responsabilidad social, bienestar laboral y manejo de conflictos, según los evaluadores juegan un papel de menor importancia con respecto a las demás desde el punto de vista ético; pues aspectos como el saldar, el cancelar salarios y prestaciones a tiempo y el saber manejar

las emociones son considerados como elementos propios de un cargo, y no son tan representativos en el comportamiento ético de un gerente.

Por otra parte, las dimensiones de uso de poder y justicia y equidad, son las dimensiones que menos importancia reflejaron de acuerdo a la suma de las medias. Teniendo claro que éstas no son menos importantes que otras dentro del estudio en comportamiento ético gerencial, cabe precisar que para los evaluadores el ser honesto, transparente y manejar adecuadamente los recursos de la empresa está por encima de ser ecuánime en el trato a los empleados o el pagar a tiempo el salario.

Es importante resaltar que la calificación otorgada por los evaluadores a cada una de las dimensiones y que generaron la suma de las medias, no subvalora el grado de importancia que éstas tienen para la investigación en general.

Esta tesis se acerca un poco a lo que se quiere realizar en la Universidad, debido a que los incidentes críticos serán clave a la hora de realizar y estructurar las pruebas, pues estos serán la base para la formulación de las situaciones finales.

5.2 COMPETENCIAS

Las competencias laborales tienen que estar bien identificadas para la realización de este trabajo, pero empezamos por conocer la definición de competencias según varios autores:

Según Gladys Jaimes en su libro Competencias del siglo XXI “las competencias son procesos de actuación identificables y evaluables de conocimientos, habilidades, valores y actitudes relacionadas entre sí, para solucionar problemas de un determinado contexto, donde se integran el saber, el saber hacer y el saber ser”.

Ahora bien, llegando un poco más al tema a tratar, también existen conceptos de competencias laborales, según Diego Villada Osorio en su libro Competencias: “El origen de las competencias laborales se constituye en la lógica de la transformación de las competencias formativas, competencias académicas y competencias productivas. Debe quedar claro que el paso por la academia no es un paso obligado. La academia no necesariamente dota las herramientas necesarias para el desempeño laboral”. Es muy cierto que existen profesionales competentes y personas que desarrollan una actividad con una calidad y efectividad asombrosa y no necesariamente pasaron por un colegio o una universidad, pero son profesionales en su trabajo, y pasa también demasiado que muchos que tiene títulos sobre títulos, son personas ineptas y hasta ventajosas, las dos caras de la moneda encontramos en nuestro entorno laboral.

Es importante mencionar según Martha Alles que “Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos”.

Por último la definición de competencias de Spencer y Spencer: “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

5.3 COMPETENCIAS COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS. (DECRETO 2539 DE 2005)

Artículo 1°.Campo de aplicación: El presente decreto determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos

niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los decretos- ley 770 y 785 de 2005.

Artículo 2°. Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Artículo 3°. Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos- ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

3.2. Las competencias funcionales del empleo.

3.3. Las competencias comportamentales.

Artículo 4°. Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de este, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

4.1. La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

4.2. Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.

Artículo 5°. Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un

cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.

5.2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.

5.3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

5.4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

Artículo 6°. Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

6.1. Responsabilidad por personal a cargo.

6.2. Habilidades y aptitudes laborales.

6.3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

6.4. Iniciativa de innovación en la gestión.

6.5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Artículo 7°. Competencias comunes a los servidores públicos. Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

| Competencia | Definición de la Competencia | Conductas Asociadas |
|--------------------------|---|--|
| Orientación a resultados | Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Orientación al usuario y al ciudadano | Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. |
| Transparencia | Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental. | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la Información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. |
| Compromiso con la Organización | Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. |

Artículo 8° . Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad con fundamento en sus particularidades podrá adicionarlas:

Nivel Directivo.

| Competencia | Definición de la Competencia | Conductas Asociadas |
|-------------|------------------------------|---------------------|
|-------------|------------------------------|---------------------|

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Liderazgo | Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪Mantiene a sus colaboradores motivados. ▪Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. ▪ Promueve la eficacia del equipo. ▪Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. ▪Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. ▪Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales. |
| Planeación | Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. ▪ Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. ▪ Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. ▪ Busca soluciones a los problemas. ▪ Distribuye el tiempo con eficiencia. ▪Establece planes alternativos de acción. |
| Toma de decisiones | Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. ▪ Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. ▪ Decide bajo presión. ▪ Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre |
| Dirección y Desarrollo De Personal | Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. ▪ Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. ▪ Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. ▪ Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. ▪ Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | | <p>hábilmente el bajo desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. ▪ Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto. |
| Conocimiento del Entorno | Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. ▪ Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. ▪ Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. ▪ Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales. |

Nivel Asesor

| Competencia | Definición de la Competencia | Conductas Asociadas |
|----------------------------|---|--|
| Experticia Profesional | Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. • Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. • Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro. |
| Conocimiento del Entorno | Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas. | <ul style="list-style-type: none"> • Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. • Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno |
| Construcción de Relaciones | Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza sus contactos para conseguir objetivos. • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado. |

| | | |
|------------|--|--|
| Iniciativa | Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas. | <ul style="list-style-type: none"> • Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades. |
|------------|--|--|

Nivel Profesional

| Competencia | Definición de la Competencia | Conductas Asociadas |
|----------------------------------|--|---|
| Aprendizaje Continuo | Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente. |
| Experticia profesional | Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales. |
| Trabajo en Equipo y Colaboración | Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes. | <ul style="list-style-type: none"> • Coopera en distintas situaciones y comparte información. • Aporta sugerencias, ideas y opiniones. • Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| | | <p>las mismas para la consecución de los objetivos grupales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo. |
| Creatividad e Innovación | Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. • Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas. |

Se agregan cuando tengan personal a cargo:

| Competencia | Definición de la Competencia | Conductas Asociadas |
|--------------------------------|---|---|
| Liderazgo de Grupos De Trabajo | Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. • Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. • Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. • Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. • Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. • Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. • Explica las razones de las decisiones. |
| Toma de decisiones | Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada. | <ul style="list-style-type: none"> • Elige alternativas de solución efectivas y suficientes para atender los asuntos encomendados. • Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. • Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>demandan su atención.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. • Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. • Fomenta la participación en la toma de decisiones. |
|--|--|--|

Nivel Técnico.

| Competencia | Definición de la Competencia | Conductas Asociadas |
|--------------------------|---|--|
| Experticia Técnica | Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | <ul style="list-style-type: none"> • Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. • Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. • Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. • Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos. |
| Trabajo en equipo | Trabajar con otros para conseguir metas comunes. | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. • Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales. |
| Creatividad e innovación | Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. • Es recursivo. • Es práctico. • Busca nuevas alternativas de solución. • Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados. |

Nivel Asistencial

| Competencia | Definición de la Competencia | Conductas Asociadas |
|----------------------------|---|--|
| Manejo de la información | Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone. | <ul style="list-style-type: none"> • Evade temas que indagan sobre información confidencial. • Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. • Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. • Transmite información oportuna y objetiva. |
| Adaptación al cambio | Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente. | <ul style="list-style-type: none"> • Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. • Responde al cambio con flexibilidad. • Promueve el cambio. |
| Disciplina | Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente. | <ul style="list-style-type: none"> • Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. • Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. • Acepta la supervisión constante. • Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización. |
| Relaciones Interpersonales | Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás. | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. • Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos. |
| Colaboración | Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. | <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. • Cumple los compromisos que adquiere. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo. |

5.4 ENTREVISTA DE EVENTO CONDUCTUAL

La Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) es el corazón del proceso de Evaluación de Competencia en el Trabajo. Los datos de las EEC son la fuente más rica de hipótesis acerca de competencias que predicen un desempeño en el trabajo superior o efectivo. Para hacer una investigación de competencia, es esencial saber cómo realizar y analizar una Entrevista de Eventos Conductuales.

El objetivo de la EEC es el de obtener descripciones muy detalladas acerca de cómo una persona hace su trabajo. El entrevistador hace otras preguntas, pero estas están diseñadas para preparar el terreno o conducir a la gente que proporcionen “cortas historias” de incidentes críticos. El trabajo de entrevistador es el de hacer que se relaten historias completas que describan conductas, pensamientos, y acciones específicas que el entrevistado en realidad ha mostrado. Numerosos estudios han mostrado la validez de entrevistas “conductuales” estructuradas en las que se le pide al entrevistado que describa lo que en realidad él o ella hizo en un trabajo crítico o situaciones de la vida. Por ejemplo, las competencias de motivos codificadas en las transcripciones EEC de Oficiales de la Marina se correlacionaron en un $r = .60$ (36% de la varianza) con el criterio de desempeño mientras que una medición con una prueba proyectiva de los mismos motivos se correlacionó tan sólo en un $r = .33$ (10% de la varianza). Una explicación de este hallazgo es que mientras que una prueba proyectiva mide motivos operantes “de forma global,” (esto es, en todas las áreas de la vida), la EEC se enfoca en motivos despertados en las situaciones de trabajo más críticas de un individuo (lo que los psicólogos llaman una “presión de necesidad” (“need press”) específica y por lo tanto es un mejor predictor.

5.5 INCIDENTES CRÍTICOS

Incidentes críticos (IC) son, según la definición clásica (Flanagan, 1954), aquellos sucesos de la práctica profesional que nos causan perplejidad, han creado dudas, han producido sorpresa o nos han molestado o inquietado por su falta de coherencia o por haber presentado resultados inesperados. Son, por tanto, aquellos sucesos de la práctica cotidiana (extraídos de la propia experiencia), que nos impactan o sorprenden (por su buen o mal curso) y que motivan o provocan pensamiento (reflexión). No necesariamente son situaciones “críticas” por su gravedad extrema o por el riesgo vital. En este contexto asociamos “crítico” a sorprendente, inesperado o inquietante para el profesional que analiza su propia práctica.

Un incidente crítico es, por lo tanto, cualquier evento inesperado que exige improvisar una respuesta, en general, de forma rápida. La presentación de informes urgentes, los problemas surgidos por mala comunicación con los clientes externos, los cuales pueden ser estudiantes, visitantes, o hasta entre los mismos compañeros de labores. El análisis de incidentes críticos es una herramienta para mejorar la calidad en el trabajo que desempeñan cada uno de los empleados, tanto en los niveles asistencial como profesional, para prevenir errores y para reflexionar sobre valores o actitudes profesionales.

Aunque en un primer momento cualquier incidente provoca un contexto de desconcierto general, es posible abordar su análisis mediante el informe de incidentes críticos (IIC). Los IIC son narraciones cortas y espontáneas, pero estructuradas, en las que el profesional que ha vivido o presenciado un suceso imprevisto lo relata por escrito.

5.6 MARCO REFERENCIAL

Reseña Histórica de la Universidad de Caldas

La Universidad nació en la década de los 40, cuando el Departamento de Caldas ya mostraba una vigorosa producción y un activo comercio del café, mientras que Manizales controlaba un vasto comercio de importación, y no obstante contar con incipientes vías de comunicación, el departamento y la región se orientaron hacia los grandes sistemas de exportación e igualmente se iniciaban en los procesos de industrialización a partir de actividades artesanales. Estos factores económicos estimularon el desarrollo de las ciudades y el surgimiento de instituciones de educación importantes para el crecimiento de la cultura regional.

Fue en esta época donde la idea de crear una Universidad se relacionaba con este mismo ambiente cultural, bajo la premisa de que la cultura podría favorecer una nueva orientación social. El joven departamento poseía una gran cantidad de oradores y escritores, que arraigados en la clase política, la dirigencia económica y la sociedad en general, plantearon la necesidad de crear una Universidad ya que existía el ambiente apropiado para ello.

Finalmente, el interés en fundar una Universidad se cristalizó en la Ordenanza Nro. 006 del 24 de mayo de 1943 la cual creó la Universidad Popular en Manizales con proyección al Departamento. Posteriormente, en la década de los 50, adoptó el nombre de Universidad de Caldas y fue nacionalizada mediante la Ley 34 de 1967.

Desde entonces la Universidad de Caldas ha sido un espacio académico, cultural e investigativo y se ha convertido en una Institución líder de la educación superior, que ha impulsado la formación profesional y ha incidido positivamente en el desarrollo de nuestra región.

Con fundamento en lo establecido en nuestra Constitución Política y en la Ley 30 de 1992, la Institución se organiza en la actualidad como un ente universitario autónomo.

Misión: La Universidad de Caldas, en cumplimiento de la función social que corresponde a su naturaleza pública, tiene la misión de generar, apropiar, difundir y aplicar conocimientos, mediante procesos curriculares, investigativos y de proyección, para contribuir a formar integralmente ciudadanos útiles a la sociedad, aportar soluciones a los problemas regionales y nacionales y contribuir al desarrollo sustentable y a la integración del centro-occidente colombiano.

Visión: Una Universidad efectiva, visible por la calidad de sus aportes al desarrollo, en un contexto global caracterizada por:

- Un ambiente agradable, basado en el respeto a la vida y a la diferencia, la solidaridad, la responsabilidad, el orden, la tolerancia y la participación.
- Unos procesos curriculares flexibles, contextualizados y articulados, para contribuir a la formación integral de personas autónomas, agentes de práctica social.
- Una investigación que produce y recrea conocimiento, generado en comunidades científicas, centrada en escuelas de pensamiento, que fundamenta el desarrollo de programas de posgrado
- Un compromiso social expresado en propuestas de solución, a los problemas que plantea el desarrollo sustentable
- Unos procesos administrativos y financieros autocontrolados, en una estructura organizacional moderna
- Una inserción creativa en los procesos de globalización del conocimiento.

6. METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue fundamentalmente cualitativa, se aplicó a los niveles administrativos, mediante la técnica de incidentes críticos, con una serie de preguntas abiertas, en las cuales las personas de cada nivel o grado contaron de manera espontánea las vivencias o situaciones que suelen presentarse en el día a día; donde los temas a tratar fueron: el trabajo en equipo, las relaciones laborales con compañeros, con jefes, la atención al público interno y externo, conocimientos en temas relacionados con el cargo, ambiente laboral, factores intrínsecos y extrínsecos.

Dicho proceso inició informando a cada funcionario sobre una entrevista que se realizaría para analizar situaciones vividas y experiencias, además de cómo reaccionan ante una problemática o conflicto que se presentan en el desenvolvimiento de cada individuo en un área administrativa de la Universidad.

6.1 Definición del Universo

Las áreas seleccionadas para llevar a cabo el presente trabajo de intervención fueron: Área Financiera, Sistemas, Vicerrectoría Administrativa, Área de Servicios Generales, Gestión Humana, Facultad de Ciencias Exactas, Facultad de Artes y Humanidades, Facultad de Ciencias Agropecuarias, programa de Gestión Ambiental, donde por cada área se llevaba a cabo entrevistas a profesionales, y nivel asistencial.

6.2 Tamaño de la muestra: Son aproximadamente 296 empleados y se tomó una muestra del 10% de la población, 29 empleados.

6.3 Diseño de la recolección de información

A continuación se presentan las actividades en tres fases:

Fase 1: Diseño de formato para realizar entrevista:

En esta primera fase se diseña un formato de evaluación para determinar eventos conductuales, basados en la técnica de incidentes críticos, donde se hacen preguntas abiertas, según la competencia a analizar, para conocer las situaciones vividas por cada entrevistado, mediante una narrativa de una experiencia ya sea positiva o negativa, y así conocer cuál fue el evento conductual o competencia utilizada para cada situación, como se dijo anteriormente las competencias son las contenidas en el Decreto 2539 de la Función Pública.

Fase 2: Entrevista a personal asistencial y profesional:

En esta fase se fija una cita, además de presentar un oficio de la Oficina de Gestión Humana, la cual autoriza la entrevista para el desarrollo del presente trabajo, el cual generó en la personas un interés pues son proyectos que ayudan al buen desempeño y a los buenos procesos de la Oficina de Gestión Humana, en esta fase a cada funcionario se le explicó la definición de incidente crítico negativo, positivo, evento conductual, debido a que las personas deben tener estos conceptos claros a la hora de contestar las preguntas, las cuales se realizaron por medio de un derrotero de preguntas abiertas, a cada jefe de oficina encargado de personal, secretarias y técnicos administrativos, donde se indagó sobre los conflictos laborales o hechos positivos que se presentan en el día a día de los empleados, esto dio las pautas para ir diseñando las preguntas o pruebas. La duración de cada entrevista fue de treinta minutos aproximadamente.

Fase 3: Diseño del plan de medición de la competencia.

En esta fase se realiza todo el diseño o estructura de las pruebas situacionales por competencias, donde se adaptan todas las situaciones narradas o contadas por los entrevistados, dándole un formato adecuado, el cual posee el significado para cada competencia según el Decreto antes mencionado, una valoración para cada opción de respuesta ante la situación planteada. Este formato o batería cuenta con una estructura clara, tanto para el aspirante a presentar la prueba, como para el evaluador. Además de contar con una valoración automática que da la opción de ir otorgando un puntaje, según la respuesta del evaluado y totalizar el puntaje total de la prueba, situando el candidato en unas categorías de evaluación como: crítico, insuficiente, ajustado y óptimo.

6.4. Cronograma

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TRABAJO DE INTERVENCIÓN UNIVERSIDAD DE CALDAS | | | | | | | | | | | |
|---|------|-------|-------|--------|---------|---------|--------|-----------|-------|---------|-------|
| ACTIVIDAD | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEM | OCTUBRE | NOVIEM | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO |
| APROBACION PROYECTO | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| ELABORACION PROYECTO | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| REVISION ESTADO DEL ARTE | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| ENTREVISTAS JEFES DEPENDENCIAS | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| ENTREVISTAS EMPLEADOS | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| DISEÑO DE PLAN DE MEDICION DE LA COMPETENCIA | | | | | | ■ | ■ | | | | |
| FORMULACION DE LA PROPUESTA | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| INFORME FINAL | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| SUSTENTACIÓN | | | | | | | | | | ■ | ■ |

7. CONCLUSIONES

Al realizar las entrevistas mediante la técnica de incidentes críticos a los empleados administrativos: asistencial y profesional de la Universidad de Caldas, se determina que: esta indagación de conductas aporta elementos importantes a la hora de realizar pruebas de situación por competencias tanto para personal interno como externo, las cuales son aspirantes a un cargo de cualquier nivel en la Institución.

El trabajo con este grupo de personas generó muchas inquietudes frente a la motivación que éstos tienen frente a sus puestos de trabajo y funciones desempeñadas.

Estas pruebas van a ser de gran ayuda para empleados de la Institución debido a que, al analizar los resultados de éstas, se podrá establecer qué es lo que necesita cada individuo a nivel de capacitación, y esto significan oportunidades latentes que debe aprovechar el funcionario para su mejoramiento continuo tanto en su vida laboral como personal y porque no decirlo familiar.

La técnica utilizada en este trabajo demuestra que es una base confiable y práctica a la hora de diseñar pruebas situacionales, siendo esta una herramienta adecuada para trabajos de este tipo, además de permitir analizar la información de una manera clara.

8. RECOMENDACIONES

Es necesario que estas pruebas sean renovadas constantemente, pues situaciones laborales existen por cantidades, el Ser Humano día a día vive una serie de cambios y transformaciones lo cual hace que se enfrente a diversas experiencias y en diferentes escenarios.

Los resultados de las pruebas deben ser tenidos en cuenta para la programación de capacitación, según las falencias que se encuentren para cada competencia, además nos puede arrojar la prueba que muchas personas necesiten rápidamente una reinducción en el cargo que desempeña.

Es importante motivar a las personas para que con la capacitación puedan adquirir nuevas competencias, que no sólo aportan elementos importantes en el desempeño de cada persona en un área determinada, sino que aportan al desarrollo y misión institucional.

Se recomienda la aplicación de estas pruebas a todo el personal administrativo, con el objetivo de capacitarlo, y con esto realizar una adecuada preparación para los próximos concursos de la Función Pública, a realizarse en la Universidad de Caldas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias.
- Alles, (2004). Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias.
- Constitución Política de Colombia, artículo 1 de la ley 909 de 2004.
- Decreto 2772 de 2005.
- Jaimes, Jaimes y Callejas, Cuervo (2009). Competencias del Siglo XXI.
- Revista Estudios Gerenciales.
- Revista Universidad EAFIT.
- Revista Innovar. Dirección de Recursos Humanos y Competitividad.
- Rosario Navarro Hinojosa, Rosario; López Martínez, Antonia & Barroso Flores, Purificación (1998). El análisis de incidentes críticos en la formación inicial de maestros. Revista Electronica Interuniversitaria de Formación del Profesorado 1(1). [Disponible en <http://www.uva.es/aufop/publica/revelfop/v1n1rn1nh.htm>]
- Villada, Osorio (2007). Competencias
- http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360grados.htm
- http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/EVALUACION_360.pdf

10. ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|---------------------------------|--|---|--|--|--|--|
| MANEJO DE LA INFORMACION | Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone | 1. Cuénteme alguna situación en la que alguien intentó obtener información confidencial que usted maneja? Usted que hizo? | Alguna vez, me paso que un vigilante quería tener una información sobre un materia de un proyecto, directamente me la solicitó a mí, ante la negativa de no entregarle el material trató de conseguirla con otra funcionaria. | Todo el grupo de trabajo apoyó la acción de no entregar dicho material que era casi confidencial para el proyecto. | Al dialogar directamente con la persona interesada en la información se aclaró el porqué no se debía suministrar dicha información haciéndole entender a la persona de manera razonable y respetuosa sobre algunas normas y restricciones de la información. | De manera irónica volvió a la oficina diciendo que ya había conseguido el material por otro lado, y de ahí en adelante lo convirtió en un problema personal. |
| | | 2. Relate una situación en la cual usted suministro una información equivocada, qué hizo? | En el caso de la oficina mucha información es dada erradamente, pues esta es una oficina ambiental pero no está unificada, a veces los proyectos los manejan en diferentes dependencias, eso impide informar de manera acertada y veraz a las personas. Pues toda la Universidad Maneja el tema ambiental. | Cuando la persona vuelve por no haber encontrado la información solicitada, se trata de ayudarlo y brindar un acompañamiento hasta que la persona logré ubicar no sólo la información sino también el sitio que está buscando. | Apoyar al usuario a resolver o ubicarse con relación a su petición. | Una información clara y la satisfacción del cliente. |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-----------------------------|---|---|---|--|---|--|
| ADAPTACION AL CAMBIO | Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente | 1. Cuénteme una situación en la que tuvo que hacerse cargo de una tarea que no era la usual en su rutina de trabajo. Qué hizo usted? | Una vez hubo un traslado de un compañero y no reemplazaron rápidamente, me toco asumir las tareas de él las mías, lo negativo fue la demora en el reemplazo del funcionario y la carga de trabajo para poder realizar las tareas oportunamente. | El reto de aprender otras cosas y responder por el trabajo de los dos cargos. | Desarrollé habilidades cognitivas frente a una nueva labor, estudiando las otras tareas. | La experiencia vivida me deja mucho aprendizaje frente al reto asumido y la satisfacción frente al deber cumplido. |
| | | 2. Qué situaciones se le han presentado a usted o a sus compañeros de trabajo cuando suceden cambios ya sea por nuevos procesos o manejo de nuevos software que incorpora la Universidad. | Es el rechazo de los usuarios que van a utilizar dicho software, rechazo a una nueva herramienta de cambio. | A medida que se emplean argumentos pedagógicos adecuados se va encontrando la adaptabilidad de las personas al cambio. | Ante una primera impresión de rechazo la gente aprende y acepta a medida que la gente se involucra en el proceso, lo primero que se hace es concientizar a la gente que es una herramienta para mejorar el rendimiento en las labores | Un usuario final satisfecho y la organización eficiente. |
| | | 3. Recuerda una situación donde le informaron que usted iba a hacer trasladado a otro puesto de trabajo? Qué hizo? (si no le ha ocurrido como se ve en esta situación? | Si es en el área que me desenvuelvo no hay problema en asumir el reto, pero si es en otra área si pediría que se discuta el tema | Tendría una aceptación positiva pues no soy reacio al cambio. | Cuando se llegue al nuevo cargo me informaría de todas las tareas que debo realizar, y una socialización con los nuevos compañeros de área. | Si todo sale bien el resultado es asumir un nuevo reto para cumplir a cabalidad las funciones asignadas. |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|----------------------|--|---|---|---|--|--|
| ADAPTACION AL CAMBIO | Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente | 1. Cuénteme una situación en la que tuvo que hacerse cargo de una tarea que no era la usual en su rutina de trabajo. Qué hizo usted? | Las personas que llegaron a pesar de tener toda la voluntad y disposición, no tenían el conocimiento del manejo de cada uno de los cargos, lo cual afectaba el normal funcionamiento de los procesos. | Cambio de jefe inmediato, cambio de secretario de facultad y dos compañeras del equipo de trabajo | Adaptación al nuevo equipo de trabajo, disposición para dar acompañamiento a los nuevos integrantes, transmitiendo mi conocimiento y experiencia | Después de un tiempo prudente las nuevas personas se adaptaron a sus cargos y asumí el desempeño de funciones con los cambios que implicaba el estilo de trabajo de los nuevos dirigentes. |
| | | 2. Qué situaciones se le han presentado a usted o a sus compañeros de trabajo cuando suceden cambios ya sea por nuevos procesos o manejo de nuevos software que incorpora la Universidad. | A partir de una fecha la división financiera dejó de aceptar el formato del modo tradicional, eso implicaba asumir de inmediato el cambio del nuevo sistema de contratación, era una orden muy impositiva | Cambio de nuevo procedimiento para la contratación, lo que implicó manejo y nuevo aprendizaje de software | Lo primero que pasó fue que me preocupe por no tener conocimiento del nuevo sistema, pero tuve disponibilidad al nuevo aprendizaje, la adaptación al cambio y al mejoramiento continuo, pensando en que se pueden mejorar los procesos con este tipo de sistemas, para ello fue necesario con un acompañamiento de la universidad, asistí puntualmente a capacitaciones para poder hacer buen uso de la herramienta. | Aprendí a manejar la herramienta en corto tiempo, de forma adecuada, y se inició la implementación. |
| | | 3. Recuerda una situación donde le informaron que usted iba a hacer trasladado a otro puesto de trabajo? | Si esto pasara en este momento sentiría un poco de nostalgia al dejar mi cargo actual, dado que despues de 2 | Tendría la seguridad que voy a aprender cosas nuevas, ya que mi objetivo profesional es el aprendizaje continuo | Adaptación al cambio del nuevo puesto, disciplina al acatar las instrucciones de mis jefes, la disposición al nuevo aprendizaje, | Es muy difícil de preveerlo pero pondría todo de mi parte y empeño para que mi desempeño sea el optimo en mi |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--------------|
| | | Qué hizo? (si no le ha ocurrido como se ve en esta situación? | años de ejercerlo manejo los procesos con propiedad y experiencia. | | disponibilidad para tener buenas relaciones con los nuevos compañeros | nuevo cargo. |
|--|--|--|--|--|---|--------------|

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: TECNICO

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------|---|--|---|--|---|--|
| DISCIPLINA | Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente | 1. Recuerda alguna situación en la que su jefe le da instrucciones pero usted no está de acuerdo? Qué pensó en esa situación | Una vez mi jefe me dijo que pidiera unas cotizaciones para la compra de un equipo, cuando fueron entregadas me dijo que hiciera un cuadro comparativo, cuando entregue el cuadro me dijo que pidiera el equipo, y le contesté que no se podía, que había un orden en la institución para hacer compras como por ejemplo estudio de mercado, y una invitación a cotizar en un banco de proveedores y se debía contar con una disponibilidad presupuestal para la adquisición del equipo . la respuesta del jefe fue "por eso es que las entidades no progresan la gente está llena de resabios | Transcurridos 15 días me dijo mi jefe, "hermano usted tenía razón todo tiene un procedimiento, lo que hay que hacer es seguir todos los procesos, hay una normatividad que hay que cumplir". | Haber demostrado que no son a veces las personas las que hacen los procesos sino la reglamentación, realmente me sentí satisfecho al ver que tenía la razón del porqué no se debía realizar la compra sin seguir ciertos parámetros y procesos. | Demostrar que por el hecho de que una persona venga de una empresa privada y tenga conocimientos amplios en el manejo del personal o de una oficina, no tienen la verdad, o la razón. Al final la compra se realizó siguiendo los lineamientos institucionales y no los resabios personales. |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|------------------------------------|
| | | | esa es la ineficiencia del estado", entonces me dijo que es una orden expresa de rectoría la compra de dicho equipo y mi respuesta fue "acaso el rector lo va a comprar del bolsillo de él? "es una orden" dijo el jefe, pero no realicé dicha compra porque no era legal. | | | |
| | | 2. Si le asignan una tarea abrumadora con límites específicos de tiempo ¿qué estrategia utilizaría para cumplir con eficiencia y eficacia dicha tarea? | Si no estoy seguro del tiempo y los mecanismos la rechazo | Asumir la tarea | Demostrar ante una situación ya vivida los resultados obtenidos | La concertación ante la situación. |
| | | 3. Hábleme sobre una de las situaciones más frustrantes que se han presentado en su trabajo, qué hizo que llegase a esta situación? | Cuando ingresé a la universidad entré como auxiliar de inventarios aprendiendo todo lo que en esta oficina se manejaba, y con un dominio de todo, cuando el jefe se jubiló me preguntaron que si quería asumir el reto de ese cargo, pero que debía primero realizar un trabajo muy grande a nivel de toda la universidad, que era la realización de un inventario físico, lo cual hice con gran esfuerzo y dedicación, el trabajo se culminó y cuando pensé que por fin el cargo era mío se lo dieron a otra persona | Lo positivo fue que busqué otros horizontes y logré ubicarme realmente en lo que quería. | No asumí la situación de frustración total lo tome como lección de vida. | Fueron nuevos retos asumidos. |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|
| | | | ganándose las felicitaciones y el reconocimiento que yo había realizado, sin decir que yo era la persona que había realizado todo el trabajo, realmente me sentí triste y tuve rabia. | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-----------------------------------|---|--|---|--|---|---|
| RELACIONES INTERPERSONALES | Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás | 1. Cuénteme sobre alguna situación en que sus compañeros de trabajo o su jefe no compartían sus ideas. Qué pensó en ese momento? | En cierta ocasión iba para un viaje para Boyacá, la salida era a las 7:00 am, resulta que los viáticos no salían hasta las 4 de la tarde, el viaje estaba programado para salir un lunes y volver el martes, entonces solicite que el viaje se aplazara hasta el miércoles porque no había el tiempo suficiente para el descanso, entonces la jefe dijo que no se podía que solo era hasta el martes, ella me | El viaje se realizó sin contratiempos y en el tiempo establecido por aquella jefe. | El viaje se debía realizar porque era una responsabilidad, aunque el agotamiento pudo haber ocasionado algún accidente, respete la decisión de la jefe, aun estando en desacuerdo con ella. | La relación fue normal después de este de este incidente, aunque ella me dijo que si yo estaba inconforme le mandara una carta a ella y a los directivos, exponiendo todos los puntos en los cuales no estuve de acuerdo para la realización del viaje, al pasar de los días no se obtuvo respuesta por las dos partes. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|---|
| | | | <p>programo otro conductor para ayudarme a manejar, entonces llegamos a la ciudad y dejamos los estudiantes que iban para campo, y nos devolvimos, y cuando llegamos a las 7 de la noche del mismo martes, solicite la programación para el otro día no estaba programado más salida, fue muy negligente al no dejarnos quedar un día más, alegando que necesitaba el carro para el miércoles para otro viaje.</p> | | | |
| | | <p>2. Recuerda algún problema de comunicación con un compañero o jefe, quienes intervinieron? Cual fue el resultado?</p> | <p>En alguna ocasión un compañero de trabajo perdió un documento, este alegaba que me lo había entregado, afirmando que no lo tenía dentro de sus cosas, yo le insistía que no me lo había entregado, pero no tenía pruebas para afirmar lo contrario, debido a que esta persona es un poco desordenada con los documentos y es muy demorada para archivar todos los documentos a tiempo, la discusión seguía y se ponía un poco tenso el ambiente de trabajo,</p> | <p>Al mucho rato después esta persona encuentra el documento y me dice que la disculpe que el documento si lo tenía en sus cosas.</p> | <p>Queda uno un poco incomodo con esta persona, pero al final recapacité porque uno no debe tomarse los problemas de una forma personal, debe pensar que son problemas laborales y que se pueden solucionar de una manera amistosa y positiva, tratando siempre de estar en una posición calmada y de conciliación, aceptando que todas las personas son diferentes y que nadie es perfecto.</p> | <p>El resultado de todo esto es que cada persona debe tomar conciencia de que todo tiene un orden, y hay que procurar por siempre que brindemos una información o nos la soliciten estén los documentos en un sitio a la mano que podamos encontrar, y no porque se nos pierde un documento culpar a otra persona, en ese momento tomamos más conciencia de la responsabilidad que asumimos frente a nuestro puesto de trabajo.</p> |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|
| | | | la verdad sentía mucho rabia e impaciencia. | | | |
| | | 3. Cuénteme sobre algún problema que haya tenido al trabajar con un grupo de personas las cuales usted no conocía muy bien. | | | | |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-----------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| RELACIONES INTERPERSONALES | Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás | 1. Cuénteme sobre alguna situación en que sus compañeros de trabajo o su jefe no compartían sus ideas. Qué pensó en ese momento? | En una oportunidad solicitaron el servicio de la carreta del almacén para trasladar unas cajas, me dijeron que si yo podía facilitar dicho elemento, a lo cual dije que sí, pero en ese momento el jefe inmediato me dijo que no "que eso era para el servicio de esa dependencias que si necesitaban que compraran". Me sentí desautorizada pues las herramientas de trabajo son de todos, y si se puede prestar el servicio porque no hacer. | Aprende uno a manejar las situaciones, para no estresarse, pensando que en otro momento se pueda prestar el servicio. | Decirle de muy buenas maneras que le iba a prestar el servicio, pero que la jefe no había permitido el préstamo, que en otra ocasión cuando la jefe no estuviera se le prestaba. | Con un poco de malestar y prevención hacia la jefe, por ser tan poco colaboradora. |
| | | 2. Recuerda algún problema de comunicación con un compañero o jefe, quienes intervinieron? Cual fue el resultado? | En una ocasión fui y le di una instrucción de un trabajo a un compañero, este me contestó de malas maneras diciendome "a quien le obedezco a usted o a la jefe", que porque ella le había dado una orden de continuar con otro trabajo, se enfureció y fue a contarle a la jefe diciendo que yo le estaba colocando otro trabajo, que él que hacía, | A raíz de esta dificultad se tomaron medidas de que ella tenía que enterarse de todos los procesos que llegaran a la dependencia para ella tomar el control. | A partir de este momento empecé a pasar una relación semanal de todos los trabajos que estaban pendientes por entregar, para evitar problemas de tipo laboral. | Se genera el deterioro de las relaciones interpersonales, debido a que esa no era la función específica que esta debía tomar para corregir los eventos presentados por una mala información. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|
| | | | <p>inmediatamente intervine en la conversación diciendo que me había comprometido con una dependencia a entregar el trabajo en un tiempo determinado, cosa que la jefe desconocía.</p> | | | |
| | | <p>3. Cuénteme sobre algún problema que haya tenido al trabajar con un grupo de personas las cuales usted no conocía muy bien.</p> | <p>Fui citada a trabajar con un grupo de personas, pero cuando llegué al sitio descubrí que el tema a trabajar no tenía nada que ver con mi área de conocimiento, me senti en el lugar equivocado.</p> | <p>Antes de citar a alguna reunión debemos conocer los perfiles de las personas para que estas se sientan bien en la actividad.</p> | <p>Me remití a la oficina que citó a la dicha capacitación sugiriéndoles que para las próximas oportunidades tomaran en cuenta las competencias para desarrollar dichos temas y la pertinencia con el área de conocimiento.</p> | <p>Como el tema era totalmente ageno entonces me retiré de dicha capacitación.</p> |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|--------------|--|--|---|--|---|--|
| COLABORACION | Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales | 1. Cuénteme sobre alguna situación en la que le hicieron un reclamo en un tono fuerte, ya sea un cliente interno o externo, cómo manejó la situación? | En alguna ocasión una persona llega a la oficina alegando que tenía una cita con mi jefe inmediato, yo mire la agenda y resulta que no habían citas, esta persona nunca la había solicitado, pero esta me trato de una manera grosera diciendo que yo era una inepta por no haberla agendado, pero en realidad esta persona nunca había pedido la cita. | En realidad siempre quedaba tranquila estaba segura del trabajo que estaba realizando y como lo estaba realizando, algunas de estas personas se disculpaban, pero otras personas no les importaban y se iban bravas. | Siempre traté de solucionar el problema, dándole un trato amable a las persona y sin responder a las agresiones de las personas que me trataban mal. | Las personas muy calmadamente solicitaban la cita y salían mas a gusto. |
| | | 2. Describa una situación en la que necesitó ayuda para la realización de una tarea y no encontró apoyo por parte de sus compañeros, Qué pensó en ese momento? | En cierta ocasión pedí a un compañero que me ayudara para salir más temprano porque necesitaba asistir a una reunión de mi hijo, el compañero se negó y no me colaboró, ese día no pude asistir a dicha reunión. | Me tocaba asumir en ese momento con una actitud positiva para que esto no influyera en mis actividades | Para no tener ningún rose con los compañeros de trabajo tomaba una actitud serena y amistosa para que esto no trascendiera ni deteriorara la relación laboral, cuando a mi me solicitaban cubrir un compañero en su puesto lo hacía con mucho gusto haciéndoles saber que uno tiene que colaborar con sus compañeros y que uno no sabe cuándo va a necesitar de | Después de todas estas situaciones llegamos a un acuerdo para que todos nos pudiéramos colaborar unos a otros y así fortalecer la relación de compañerismo y colaboración con el otro. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---------|--|
| | | | | | alguien | |
| | | 3. alguna situación en la que tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un puesto que no era el suyo y asumir nuevas tareas? Cómo lo asumió? | | | | |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL TECNICO - ASISTENCIAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|---------------------|---|---|---|---|--|--|
| COLABORACION | Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales | 1. Cuénteme sobre alguna situación en la que le hicieron un reclamo en un tono fuerte, ya sea un cliente interno o externo, cómo manejó la situación? | Un estudiante aceptado al programa de Maestría en Sistemas de Producción, pasó el proceso de selección y por motivos económicos no podía iniciar inmediatamente el semestre por lo que era necesario reservar el cupo. El estudiante se demoro demasiado para poder hacer la reserva y cuando vino a realizar este proceso se molestó porque tenía que hacer la gestión en Registro Académico y su comprobante de pago ya estaba vencido. | Mi capacidad de escucha y de autocontrol. | Ayudar al estudiante Llamando a la oficina de Registro académico y solicitar el cambio de la fecha para pago en el desprendible de pago y facilitarle los formatos para la reserva de cupo | El estudiante pudo realizar su reserva e iniciará clases próximamente. |
| | | 2. Describa una | Para la elaboración | | Ante la negativa de | Finalmente la |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | situación en la que necesitó ayuda para la realización de una tarea y no encontró apoyo por parte de sus compañeros, Qué pensó en ese momento? | de mi contrato de prestación de servicios, solicité ayuda al Secretario de Facultad pero por parte de él no obtuve la información necesaria para elaborarlo. | | este funcionario me indujo a consultar con otros secretarios de facultad y con otros funcionarios que supieran del tema para proceder a entregar los documentos necesarios y el debido proceso para la contratación. | elaboración de mi contrato de trabajo. |
| | | 3. alguna situación en la que tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un puesto que no era el suyo y asumir nuevas tareas? Cómo lo asumió? | | | | |

NIVEL PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|------------------|---|--|---|---|--|--|
| LIDERAZGO | Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales | 1. Ante una tarea compleja asignada a su equipo de trabajo, describa la forma en la que usted logró que todos respondieran por esta? | La socialización de un documento que permitiría generar mejores condiciones de contratación para los docentes, pero no asistieron de manera puntual a la reunión y tampoco leyeron e documento a tiempo, un entregable que era urgente. | En últimas se logró realizar la reunión y elaborar los informes necesarios para cumplir con los objetivos propuestos. | Tomé una actitud positiva frente a la situación, tratando de invitar a mi equipo de trabajo a realizar la tarea de la mejor manera para cumplir con la tarea encomendada. | Se realizó un efectivo análisis del documento permitiendo unificar criterios que beneficiarán de manera positiva y crítica los argumentos de las propuestas. |
| | | 2. Cuénteme una de las acciones que toma para generar un clima positivo y de seguridad para sus colaboradores? | Se citó a reunión de departamento para definir la contratación de un personal de apoyo de suma importancia para las actividades académicas, se llegó la hora de la reunión y no había quórum para tomar la decisión en realidad eran pocas personas pero solo llegaron dos, por teléfono se llamarón a dos docentes se les comento la situación y dieron su voto a favor, pero uno de los docentes nunca llegó a la reunión y no contesto | Creo que no hubo en toda la situación algo positivo. | Se reprogramó la reunión contándole al resto de integrantes de manera muy diplomática e imparcial, la necesidad de que el docente pudiera argumentar al colectivos en pleno las razones por las cuales no era necesaria la contratación. | En la nueva reunión se realizó la discusión necesaria entre colegas, lo que permitió definir que era muy necesaria la contratación del personal solicitado. |

| | | | el teléfono, las personas que estaban, tomaron la decisión de contratar al personal, luego de realizar los trámites administrativos el docente que no asistió, dijo que no estaba de acuerdo y que tenía argumentos de peso para que eso no se hiciera. | | | |
|-------------|------------------------|---|---|--|--|--|
| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
| | | 3. Cuénteme alguna situación en la que fomentó la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones | Se necesitaba dar aval a una propuesta de una asignatura en ingles, pero los docentes argumentaban que no era importante para los intereses de los estudiantes. | Que los docentes no cerraron de todo la puertas, permitiendo que la propuesta se mejorará. | Se realizaron las gestiones pertinentes con el docente responsable para que de acuerdo con el plan de estudios articulará su propuesta en el marco de la profundización que deben hacer los estudiantes de acuerdo con sus preferencias, y con las necesidades del programa. | Por el momento se realizaron los ajustes necesarios para presentar la propuesta y dar inicio a los trámites respectivos. |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------|------------------------|--|--|---|---|---|
| | | 1. Ante una tarea compleja asignada a su equipo de trabajo, describa la forma en la que usted logró que todos respondieran por | El archivo no está al día en ninguna de las oficinas a mi cargo, debido a que solicito varia información y ninguna sabe donde se | Al hacer un llamado de atención para que la gente se prepare para dicha auditoria las personas responden de una manera positiva y | Orientar de manera objetiva, cordial unos objetivos para alcanzar las metas propuestas para enfrentrar dicha auditoria. | La visita se realizó sin contratiempos, debido a que la gente colaboró brindando toda la información ya que esta había sido |

| | | | | | | |
|------------------|---|--|--|--|--|--|
| LIDERAZGO | Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales | esta? | encuentra por la desorganización del archivo, y me preocupa debido a que tenemos una auditoria en poco tiempo. | ponen en marcha el arreglo de sus archivos de una manera eficiente y comprometida. | | correctamente organizada. |
| | | 2. Cuénteme una de las acciones que toma para generar un clima positivo y de seguridad para sus colaboradores? | Estuve un tiempo un poco desanimada por la cantidad de trabajo que se tenía en la dependencia, esto me ponía de mal genio y hasta angustiada, la gente me desesperaba y ya no quería aceptar errores pues esto alteraba mucho más mi malestar. | Un colaborador estuvo muy pendiente y me aconsejó que yo como líder debía estar dando ejemplo a los demás de energía, perseverancia y que no debía dejarme derrotar al contrario tenía que brindar valores y estar más abierta a la gente. | Asumir una actitud de fortaleza, alegría y energía en los momentos difíciles para que las personas que se encuentran a mi alrededor desarrollen sus tareas y tomen una actitud positiva. | Con un trato más cordial hacia los colaboradores y una actitud más abierta para escuchar a los demás se genera un excelente clima organizacional . |

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------|------------------------|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| | | 3. Cuénteme alguna situación en la que fomentó la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones | | | | |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------------|---|--|--|--|---|---|
| PLANEACION | Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. | 1. Cuénteme las situaciones presentadas cuando un colaborador o personal a su cargo no cumple con las metas propuestas que se fijan en un determinado periodo de tiempo? | En un proceso de contratación que no se logró hacer a tiempo y hubo que suspender más de 30 sesiones de clase en el municipio del oriente. La persona encargada no tuvo en cuenta los tiempos requeridos para hacerlo y lo inició muy tarde. | Se generó un procedimiento interno para contratación, especificando los tiempos y con un margen de espera o alargue. | No se tuvo el conocimiento de los demás funcionarios para hacer el trabajo a tiempo | Se definieron y estandarizaron procedimientos para la dependencia en temas de contratación. |
| | | 2. Cuando su equipo de trabajo cumple satisfactoriamente con las metas propuestas, usted que acciones emprende para que estos sigan motivados? | | | | |
| | | 3. Cuénteme una situación en la que tuvo | Por efectos de comentarios entre | Respondían eficientemente hasta | Se definió que todo el equipo debía estar | Se mejoraron los procedimientos y el |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|-----------------------------------|--|----------------|
| | | que resolver un problema con su equipo de trabajo y le haya parecido realmente dura o difícil. | compañeros por las funciones que cada uno debería desarrollar, en el sentido que las funciones del uno las debía cumplir el otro, las funciones estaban segmentadas o segregadas. | cierto momento del procedimiento. | plenamente capacitado para llevar los procedimientos de principio a fin. | clima laboral. |
|--|--|--|---|-----------------------------------|--|----------------|

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------------|---|--|---|--|--|--|
| PLANEACION | Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. | 1. Cuénteme las situaciones presentadas cuando un colaborador o personal a su cargo no cumple con las metas propuestas que se fijan en un determinado periodo de tiempo? | Las personas de mantenimiento deben llenar un formato donde indican la fecha de realización de algún trabajo solicitado por un usuario, este formato debe ser firmado a satisfacción por el solicitante y posteriormente ser devuelto para descargarse en la base de datos y así medir tiempos de realización de la orden. Se solicita a los trabajadores devolver en el menor tiempo posible dichos formatos y estos no cumplen con lo | Algunas personas devuelven el formato para su control en el tiempo establecido, aunque algunos hacen caso omiso a dicho requerimiento. | Se envía un documento a cada trabajador donde se le explica con claridad la importancia de devolver dicho documento en los tiempos establecidos, pues existen unas metas que la oficina debe cumplir y que por ello se debía tener un control interno de manera organizada . | Los trabajadores del área de mantenimiento colaboraron oportunamente con la entrega de los formatos de recibido a satisfacción de los trabajos por éstos realizados. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|--|---|
| | | | solicitado. | | | |
| | | 2. Cuando su equipo de trabajo cumple satisfactoriamente con las metas propuestas, usted que acciones emprende para que estos sigan motivados? | Le solicité un informe a un colaborador y este debía ser entregado urgente, esta persona se molestó un poco y me dijo que era muy poco tiempo para conseguir la información solicitada y que se sentía presionada. | A pensar de la presión y el poco tiempo que tenía la persona para realizar el informe, lo hizo de una manera eficiente y eficaz, logrando así entregar un excelente trabajo a los directivos de la Institución. | Se hizo un reconocimiento ante los demás compañeros de trabajo, resaltando el nivel de responsabilidad y compromiso con el que se desarrollan las tareas y metas propuestas. | Al final la información que se brindó fue muy valiosa para la toma de decisiones administrativas. |
| | | 3. Cuénteme una situación en la que tuvo que resolver un problema con su equipo de trabajo y le haya parecido realmente dura o difícil. | | | | |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------------|--|---|--|---|--|--|
| INICIATIVA | Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas | 2. Cuénteme recientemente qué problemas o dificultades enfrentó y cuáles fueron las acciones concretas para solucionarlo. | Una de las empleadas se queja porque se siente sobre cargada de trabajo, y observa como su compañera de trabajo tiene pocas cosas para hacer, y observa la cantidad de tiempo libre que tiene para realizar otras actividades personales. Al verse tan sobrecargada le pide el favor a su compañera de realizar unas tareas que estaban un poco atrasadas, pero esta se niega alegando que esta totalmente llena de trabajo, siendo esto una gran mentira. | La empleada se acerca de manera respetuosa y me comenta toda la situación presentada y solicita sea considerada la opción de que esta persona que estaba un poco desocupada pudiera encargarse de algunos procesos. | Frente a esta situación se revisan las funciones de cada una de las funcionarias y de manera prudente se replantean y organizan dándoles a cada una sus funciones y tareas más equitativas, solucionando rápidamente el problema para que más adelante no se presenten más inconvenientes. | Las funcionarias arreglaron sus diferencias y rápidamente el clima organizacional mejoró, logrando mayor productividad y mejores relaciones laborales. |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------------|--|--|--|---|---|--|
| INICIATIVA | Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas | 1. Cuénteme sobre alguna situación donde usted haya tenido que presentar una propuesta y ésta es rechazada, que acciones emprende para | Uno de los procedimientos del área de trabajo es el control sobre los trabajadores oficiales que realizan labores de mantenimiento, éste | Si bien se evidencia una buena propuesta de mejoramiento, el obstáculo se presenta a nivel de los altos cargos administrativos que no | El rechazo a la propuesta genera una actitud de replantear la propuesta de tal manera que no genere el enfrentamiento | Se replantea la propuesta y al momento se busca la implementación con un grupo disciplinario adecuado. |

| | | | | | | |
|--|------------------|---|--|--|--|--|
| | concretas | superar este impase. | presenta muchos problemas por cuanto no existe control al cumplimiento de las funciones asignadas. Se presentó ante la líder del grupo una propuesta que busca ejercer un control sobre las personas y sus funciones con un registro de cada funcionario con sus actividades, tiempos de realización y observaciones e inquietudes de los usuarios de los servicios. La propuesta fue rechazada por cuanto el "Estamento de trabajadores está sindicalizado y no podemos establecer un enfrentamiento con dicho estamento. | desean el enfrentamiento con este tipo de asociaciones. | planteado por las directivas, sino un proceso de concientización a cerca de las funciones que desempeña cada trabajador y la mejor forma de llevarlas a cabo. | |
| | | 2. Cuénteme recientemente qué problemas o dificultades enfrentó y cuáles fueron las acciones concretas para solucionarlo. | Con la implementación de un nuevo software financiero encontré algunas fallas que pueden ser modificadas por estar el sistema bajo prueba, el incidente crítico se presenta pertinentes y se me indica que debo adaptarme a tal sistema. | Abordar a las personas responsables del sistema con toda la paciencia y tolerancia hasta que entiendan las observaciones necesarias. | En este problema se utilizó básicamente la asertividad como estrategia de comunicación en la cual se manifiesta clara y directamente las inquietudes presentadas, sin acudir a la agresividad o pasividad. | Se aclaran y resuelven las inquietudes sobre la aplicación del nuevo sistema, aunque cediendo en parte a los requerimientos iniciales. |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL**

NOMBRE _____
ANTIGÜEDAD: _____

CARGO: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------|---|---|---|----------------------------|--|--|
| INNOVACION | Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones | 1. Cuénteme sobre alguna situación que lo hizo romper con un esquema tradicional, cuál fue el resultado? | En el proceso de ingresos era manual y muy dispendioso realizarlo, se registraban ingresos dobles, la información estaba muy distorsionada, no era claro la identificación de quien consignaba por múltiples razones, como letra ilegible, a la oficina no llegaban todos los recibos de la gente que realizaba consignaciones. | No tenía nada positivo | A raíz de que se presentaba un alto reproceso y mucha operatividad se pensó en explotar una herramienta que tiene el sistema financiero, a partir de un archivo plano que entrega la entidad bancaria en donde queda claramente especificado los datos de quien consigna, el valor y no se pierde ningún registro. | Después de 5 años estar de gestiones se logró sistematizar el registro de ingresos en el sistema financiero lo cual se trabajo conjuntamente la oficina financiera, registro y sistemas. |
| | | 2. Cuénteme sobre una idea innovadora que usted o sus colaboradores hayan tenido para mejorar algún proceso en su área o para la Universidad, cuales fueron esos aportes o logros | Al momento de hacer registros en el sistema financiero muchos registros no tenían un alto grado de confiabilidad, al no tener un sistema de consultas con la entidad bancaria, rápida y confiable. | | Se indago sobre un sistema de consulta en la plataforma bancaria sobre las consultas y movimientos diarios de las cuentas bancarias. | Confiabilidad en el registro de la información al poder ingresar a la plataforma bancaria y consultar transacciones dudosas o que tienen poca claridad. |
| | | | | | | |

**UNIVERSIDAD DE CALDAS – OFICINA DE GESTION HUMANA
ENCUESTA DE INCIDENTES CRITICOS Y EVENTOS CONDUCTUALES
NIVEL DIRECTIVO –PROFESIONAL**

NOMBRE _____

CARGO: _____

ANTIGÜEDAD: _____

| COMPETENCIA | DEFINICION COMPETENCIA | PREGUNTAS SUGERIDAD INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | INCIDENTE CRITICO POSITIVO | ACCION O EVENTO CONDUCTUAL | RESULTADOS |
|-------------|---|--|-------------------------------|-------------------------------|------------|
| INNOVACION | Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones | 1. Cuénteme sobre una idea innovadora que usted o sus colaboradores hayan tenido para mejorar algún proceso en su área o para la Universidad, cuales fueron esos aportes o logros. | | | |

ANEXO 2. DISEÑO DE PRUEBA Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

| | | |
|---|--|----------|
|  | UNIVERSIDAD DE CALDAS - OFICINA DE GESTIÓN HUMANA - TALLER SITUACIONAL POR COMPETENCIAS | Codigo: |
| | | Version: |
| | | Fecha: |

I. IDENTIFICACION

Nombre del Candidato:

Cargo al que aspira:

Cargo que ocupa actualmente:

Tiempo en el cargo:

II. INTRODUCCION

Antes de resolver el siguiente cuestionario, lea detenidamente la situación dada y las opciones de respuesta, en donde 4 es el mayor puntaje para la respuesta más acertada, y 1 es la opción o puntaje más bajo para la respuesta menos acertada.

III. EVALUACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES PARA SERVIDORES PUBLICOS

| 1. Liderazgo | | | | | Ajuste % |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|---|--|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | Opciones de Respuesta | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------|---|------------------------------|---|---|---|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales | | A | | | X | | | | | | |
| | | B | | | X | | | | | | |
| | | C | X | | | | | | | | |
| | | D | | | | X | | | | | |
| 2. Planeación | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | Ajuste % |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | | | | | | | | |
| Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. | | A | | | | X | 100 | | | | |
| | | B | X | | | | | | | | |
| | | C | | | X | | | | | | |
| | | D | | X | | | | | | | |
| 3. Iniciativa | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | Ajuste |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | | | | | | | | |
| Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas | | A | | | | X | 100 | | | | |
| | | B | | | X | | | | | | |
| | | C | X | | | | | | | | |
| | | D | | X | | | | | | | |
| | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | Ajuste |

| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | | | | | |
|--|----------------------|---|-----------------------|---|---|---|---|--------|
| Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes. | | A | | X | | | | |
| | | B | | | X | | | |
| | | C | | | | | X | |
| | | D | | | | X | | |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | 1 | 2 | 3 | 4 | Ajuste |
| Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones. | | A | | | | | X | |
| | | B | | | | X | | |
| | | C | | X | | | | |
| | | D | | | X | | | |
| 6. Toma de decisiones | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | Ajuste |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | 1 | 2 | 3 | 4 | Ajuste |
| Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección | | A | | | X | | | |
| | | B | | | | | X | |
| | | C | | X | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|------------------------------|----------|----------|----------|----------|--|
| realizada. | | D | | | X | | | |
| 7. Aprendizaje continuo | | | | | | | | |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional. | | A | | | X | | | |
| | | B | | | | | X | |
| | | C | | X | | | | |
| | | D | | | | X | | |
| 8. Conocimiento del Entorno | | | | | | | | |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas. | | A | | | | | X | |
| | | B | | | | X | | |
| | | C | | | X | | | |
| | | D | | X | | | | |
| 9. Experticia Profesional | | | | | | | | |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral | | A | | | | X | | |
| | | B | | | X | | | |
| | | C | | X | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|------------------------------|----------|----------|----------------------------|-----------|---------------|
| | | D | | | | X | | |
| 10. Dirección y Desarrollo De Personal | | | | | | | | |
| Definición de la Competencia | Situación presentada | | Opciones de Respuesta | 1 | 2 | 3 | 4 | Ajuste |
| Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras. | | A | | X | | | | 100 |
| | | B | | | X | x | | |
| | | C | | | | | x | |
| | | D | | | | | | |
| NIVEL TOTAL DE AJUSTE | | | | | | | | % |
| COMENTARIOS FINALES DEL ENTREVISTADOR: | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| ¿EL CANDIDATO CONTINUA EN EL PROCESO? | | | | | | SI | NO | |
| LIDER DE LA PRUEBA: | | | | | | FECHA DE LA PRUEBA: | | |

| CRITERIOS DE CALIFICACION | | | |
|---|---|---|--|
| 1. CRITICO | 2. INSUFICIENTE | 3. AJUSTADO | 4. OPTIMO |
| 1% - 60% | 61% 75% | 76%-90% | 91% - 100% |
| Las conductas demostradas están por debajo del nivel esperado | No alcanza la totalidad de las conductas esperadas en este nivel. | Las conductas se ajustan a lo requerido en este nivel | Las conductas consistentemente están por encima de lo esperado en el nivel |

ANEXO 3: INFORME SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

| | |
|---|--|
| <h2 style="margin: 0;">INFORME DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS</h2> |  |
| NOMBRE DEL EVALUADO: | |
| CARGO: | ROL: |
| AREA: | EVALUADOR |

| N° | COMPETENCIAS | NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO | NIVEL DE DOMINIO ASIGNADO | % AJUSTE | COMENTARIOS |
|----|---|----------------------------|---------------------------|----------|-------------|
| 1 | MANEJO DE LA INFORMACION: Es la capacidad de manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone. | 4 | | 0% | |
| 2 | ADAPTACION AL CAMBIO: Es la capacidad de enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente. | 4 | | 0% | |
| 3 | DISCIPLINA: Es la capacidad de adaptarse a las politicas institucionales y buscar informacion de los cambios en la autoridad competente. | 4 | | 0% | |
| 4 | RELACIONES INTERPERSONALES: es la capacidad de establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicaci3n abierta y fluida y en el respeto por los dem3s. | 4 | | 0% | |

| | | | |
|---|---|---|----|
| 5 | COLABORACIÓN: Es la capacidad para cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. | 4 | 0% |
| 6 | ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. | 4 | 0% |
| 7 | ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO: Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad. | 4 | |
| 8 | TRANSPARENCIA: Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental. | 4 | |

| | | | |
|-------------------------------------|---|-----------|----|
| 6 | COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. | 4 | 0% |
| NIVEL DE AJUSTE: | | 0% | |
| CONCEPTO FINAL DEL EVALUADOR | | | |
| FORTALEZAS | | | |
| ASPECTOS DE MEJORAMIENTO | | | |

| | | | |
|----------------------------|----|----|---------------------|
| CONCLUSIONES | | | |
| SE SUGIERE SU CONTRATACION | SI | NO | FECHA DE LA PRUEBA: |

ANEXO 4: ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS

| | |
|---|--|
|  | ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR ÁREAS |
| VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA - OFICINA DE GESTION HUMANA | |
| RESULTADOS DE LA EVALUACION | CRITERIOS DE ANALISIS |

| AREA | NOMBRE | ACCIONES DE MEJORAMIENTO | COMPETENCIA | CAPACITACION TECNICA ESPECIFICA | SEGUIMIENTO Y ENTRENAMIENTO POR LIDER | OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CARGO | AUTOFORMACION |
|----------|--------|--------------------------|-------------|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| SISTEMAS | MARIA | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | JUAN | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | PEDRO | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | LUIS | | | | | | |
| | | | | | | | |