

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Asociación de Egresados de la Universidad de los Andes

INTRODUCCIÓN

En el presente documento encontrarán la definición y graduación de las competencias que Uniandinos ha definido como organizacionales y como propias de tres niveles de cargo: asistencial, profesional y directivo. Esta información será útil para el momento en que debamos medir las competencias anualmente, servirá de guía para la calificación que debamos hacer de nosotros y de nuestros compañeros asignados aleatoriamente por Desarrollo Organizacional. Pero sobretodo, marca las pautas para nuestros comportamientos constantes en Uniandinos con nuestra gestión diaria.

Es importante decir, que todas las competencias se ajustan a todos los cargos, independientemente de las funciones que tengamos. En ese sentido, es importante también conocer la nivelación necesaria según cada perfil de cargo de tal forma que sepamos en donde enfocar nuestros esfuerzos comportamentales. Desarrollo Organizacional está dispuesta a atender todas sus inquietudes.

CONOCIMIENTO BASE

Antes de brindar las definiciones mencionadas anteriormente, ten en cuenta esta información de orientación.

1. ¿Qué es una competencia?

Para Uniandinos, una competencia es una habilidad, cualidad y/o un conocimiento que se manifiesta en comportamientos que puede ser identificados por los demás, y que son motores para conseguir exitosamente los objetivos que nos planteemos.

1. ¿Para qué sirven las competencias?

Las competencias sirven dentro de Uniandinos para dirigir a los equipos de trabajo hacia la consecución de objetivos organizacionales por medio de sus comportamientos. Si todos los colaboradores tienen comportamientos, tanto en habilidades como en conocimiento, que ayudan a apalancar unos resultados deseables, la garantía de que se alcanzan es total.

1. ¿Cuál es el objetivo que Uniandinos está persiguiendo y por el cual gestiona por Competencias?

Uniandinos pretende seguir siendo la Asociación de Egresados más grande del país y de Latinoamérica, caracterizándose por su excelente servicio, su disposición de crecimiento y su talento siempre humano y flexible.

1. ¿Qué es gestionar por competencias?

Gestionar por competencias significa que Uniandinos gestiona a su talento humano, es decir que lo selecciona, orienta, forma y mide, de acuerdo a las competencias que se hayan definido como organizacionales y como funcionales.

1. ¿Qué se necesita para gestionar por competencias?

Para poder gestionar por competencias, es necesario que todos los perfiles de cargo tengan sus competencias y que se encuentren graduadas de acuerdo a la intensidad con la que requiere demostrar dichos comportamientos a los demás para cumplir con sus funciones y aportar al cumplimiento de objetivos organizacionales.

1. ¿Por qué gestionar por competencias?

Se gestiona por competencias en Uniandinos, porque estamos convencidos que es una excelente estrategia para conseguir nuestros objetivos por medio del talento humano, siendo entonces todos los colaboradores los protagonistas de nuestro éxito. Al ser una entidad prestadora de servicios, lo que marca la diferencia entre nosotros y los demás, es la calidad en lo que cada persona hace, por eso es necesario seleccionar a los mejores, formar a los mejores y medir a los mejores para siempre identificar oportunidades de mejora que nos permita seguir siendo más y mejores.

1. ¿Cómo se gestiona por competencias?

Uniandinos gestiona por competencias mediante la selección, la formación y la medición. También por la toma de decisiones que basa según los resultados obtenidos en las mediciones.

En la selección, además de garantizar que las personas entrevistadas cuenten con valores y principios similares a los de la cultura organizacional, realizamos preguntas “por incidentes críticos” que hacen referencia a situaciones vividas por el candidato frente a las competencias organizacionales y funcionales del cargo de tal forma que podamos saber si tuvo los comportamientos que nosotros necesitamos que repita en Uniandinos en el caso en que sea contratado. Con ello sabemos si la persona tiene la competencia desarrollada o no, siendo esto vital para la toma de decisiones de su ingreso.

En la formación, buscamos recordar, profundizar y actualizar el conocimiento que tenemos de las competencias y sus comportamientos por medio de talleres, charlas o cursos. Buscamos focalizar las necesidades de cada cargo para la asistencia a los espacios de formación en competencias de acuerdo a sus funciones.

En la medición, buscamos saber por medio de la evaluación 360° qué tanto son observables por los demás los comportamientos de las competencias que debemos tener. Se llama evaluación 360° porque hay varias fuentes de información (autoevaluación, evaluación del líder, evaluación del subalterno, evaluación del compañero) de tal forma que varias personas pueda decirnos en qué medida puede detectar los comportamientos propios de la competencia en una persona. Es una metodología mundialmente utilizada y efectiva para neutralizar subjetividades al escogerse a los evaluadores al azar en los casos en que se permita. Los resultados de dicha evaluación, sirven para que los colaboradores determinen acciones que les permita mejorar en la demostración o externalización de la competencia a los demás de acuerdo a como se encuentre medida en su perfil.

Es importante mencionar que la evaluación de competencias constituye el 40% del total de la medición de desempeño anual siendo esto importante para determinar incrementos salariales, beneficios extra en el plan de bienestar, y para identificar el talento valioso que debemos mantener y retener, e incluso impulsar para que continúen en plan de carrera a otros cargos.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Las competencias definidas como organizacionales son aquellas que todos los colaboradores de Uniandinos, independientemente de sus funciones, deben demostrar con sus comportamientos. Ellas han sido seleccionadas porque por sus características permiten que las personas ayuden con la consecución de los objetivos de la empresa. En ese sentido, estas competencias no están graduadas en diferentes niveles de demostración ya que todos los colaboradores deben cumplir con ellas en su máxima expresión.

A continuación encontrarás la definición de la competencia, sus comportamientos observables que es lo que todos revisaríamos que se evidencia en nosotros mismos y en nuestros compañeros al momento de aplicar la evaluación anual, y el impacto que tiene cada competencia en el objetivo perseguido por Uniandinos.

ACTITUD DE SERVICIO

* Definición: Demostrar sensibilidad por las necesidades que los clientes internos o externos pueden requerir; es una actitud permanente para conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente, escuchándolo, generando soluciones y comprometiéndose con la calidad y la mejora continua.
* Comportamientos observables: crea necesidades en el cliente para fidelizarlo, gana clientes, logra ser reconocido por su servicio, es recomendado por los clientes, se muestra proactivo, rápido y amable. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente, brinda soluciones a la medida.
* Relación con los objetivos de Uniandinos: esta competencia permitirá que todos los colaboradores, independientemente de qué tipo de proceso realicen, vivan la misión de la organización: prestar servicio; no solo a los afiliados, sino también a los compañeros que dependan en procesos mutuamente. Esto nuevamente se traduce en una mejor experiencia para nuestros clientes, en disminución de quejas, en el mantenimiento de un ambiente de trabajo agradable, en la diferenciación con otras entidades de servicio y en la sostenibilidad del negocio.

ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA

* Definición: es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado o de algo aún mejor, actuando con sentido de urgencia. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados deseados.
* Comportamientos observables: se fija metas desafiantes, mantiene o mejora los resultados ya obtenidos, estimula a sus compañeros a la mejora continua, promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos que ya se han desactualizado, trabaja con objetivos establecidos, utiliza indicadores para comparar sus resultados.
* Relación con los objetivos de Uniandinos: esta competencia va a permitir que todos los colaboradores estén buscando cumplir con sus objetivos funcionales con altos estándares de calidad lo que va a traducirse en satisfacción de los clientes internos y externos que dependan de ellos. Esto con seguridad mejora la imagen de Uniandinos, y la hace sostenible en el tiempo.

EFICACIA

* Definición: es la capacidad de priorizar las tareas a realizar según la importancia, dedicando tiempo adecuado a cada una de ellas, delegando cuando es necesario y generando una cultura de cumplimiento de todas las responsabilidades asignadas.
* Comportamientos observables: se organiza y tiene planeadas sus tareas y actividades, cumple con plazos de entrega, gestiona de una forma óptima su tiempo, responde a solicitudes oportunamente, identifica tareas que aportan valor y las que no para priorizar eficientemente, mantiene relaciones cordiales con todos sus clientes basadas en la satisfacción del cumplimiento, hace que las cosas pasen, que la ejecución se evidencie.
* Relación con los objetivos de Uniandinos: Esta competencia va a permitir que todos los colaboradores cumplan con sus funciones con eficacia, y responsabilidad. Esto permitirá cumplir con todos los pasos necesarios para alcanzar el mejor servicio y satisfacer a los clientes tanto internos y como externos con resultados de impacto.

COMPETENCIAS ASISTENCIALES

Las competencias definidas para los niveles asistenciales cubren a los siguientes cargos: auxiliares, mensajero, recepcionistas, asesores, asistentes, y analistas. Estos cargos hacen posible que las estrategias se materialicen, en ese sentido, son quienes tienen en sus manos los resultados finales y quizás más visibles para los clientes internos y externos. Por esta razón, las competencias seleccionadas permiten una gestión adecuada y exitosa, sobretodo que soporta las decisiones y peticiones de cargos superiores que requieren la mejor calidad para llevar a feliz término la iniciativa.

Estas competencias se gradúan en cuatro niveles de demostración por medio de comportamientos observables. El nivel A es un nivel de demostración alto, el B un nivel de demostración por encima del promedio, el C un nivel de demostración que permite de una forma básica cumplir con las funciones de la persona, y el D un nivel en donde la competencia casi no se evidencia o nunca se evidencia.

A continuación encontrarás la definición de la competencia, sus comportamientos observables en cada nivel de demostración, y el impacto que tiene cada competencia en el objetivo perseguido por Uniandinos. Los comportamientos en cada nivel permitirán dar ideas de las acciones que las personas hacen en cada uno de ellos para facilitar y objetivizar la autoevaluación y la evaluación de los compañeros.

TRABAJO EN EQUIPO

* Definición: es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones de equipo.
* Comportamientos observables Nivel A: Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal, y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
* Comportamientos observables Nivel B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
* Comportamientos observables Nivel C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
* Comportamientos observables Nivel D: Antepone sus objetivos personales a los del equipo.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD

* Definición: Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
* Comportamientos observables Nivel A: Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
* Comportamientos observables Nivel B: Realiza el seguimiento del trabajo vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
* Comportamientos observables Nivel C: Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos básicos.
* Comportamientos observables Nivel D: En ocasiones no cumple no cumple con los estándares necesarios para el desarrollo de sus funciones. Dificulta el trabajo de otros procesos por falencias en el suyo.

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Las competencias definidas para los niveles asistenciales cubren a los profesionales y profesionales senior, así como cargos de un nivel profesional que no antepone este nombre a su cargo: redactor digital, diseñador gráfico, creativo copy, community manager, psicólogo y ejecutivo comercial. También incluye a la asistente de gerencia ya que a pesar del nombre que tradicionalmente es el mismo en todas las organizaciones, sus funciones corresponden a un profesional senior.

Estos cargos hacen posible la táctica de la estrategia planteada por cargos superiores, y por ende se requiere de todo su compromiso y conocimiento, por esta razón las competencias seleccionadas permiten que las personas que ocupan estos cargos se dispongan a apoyar a los líderes y a los equipos asistenciales en ambas direcciones siendo los puentes perfectos para hacer que las cosas pasen.

Estas competencias se gradúan en cuatro niveles de demostración por medio de comportamientos observables. El nivel A es un nivel de demostración alto, el B un nivel de demostración por encima del promedio, el C un nivel de demostración que permite de una forma básica cumplir con las funciones de la persona, y el D un nivel en donde la competencia casi no se evidencia o nunca se evidencia.

A continuación encontrarás la definición de la competencia, sus comportamientos observables en cada nivel de demostración, y el impacto que tiene cada competencia en el objetivo perseguido por Uniandinos. Los comportamientos en cada nivel permitirán dar ideas de las acciones que las personas hacen en cada uno de ellos para facilitar y objetivizar la autoevaluación y la evaluación de los compañeros.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

* Definición: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
* Comportamientos observables Nivel A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol del líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejan.
* Comportamientos observables Nivel B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
* Comportamientos observables Nivel C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos son sugeridos por otros.
* Comportamientos observables Nivel D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

INICIATIVA

* Definición: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
* Comportamientos observables Nivel A: Consigue comprometer a oros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
* Comportamientos observables Nivel B: Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
* Comportamientos observables Nivel C: Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
* Comportamientos observables Nivel D: Ejecuta órdenes bajo supervisión únicamente.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Las competencias definidas para los niveles asistenciales cubren a supervisores, coordinadores, subdirectores, directores y gerente. Estos cargos tienen en sus hombros la responsabilidad de plantear los caminos a seguir, para ello deben tener un conocimiento actualizado, fresco, y habilidades de movilización de los equipos que permitan conseguir los objetivos con convicción, es por ello que las competencias elegidas para estas personas facilitan conseguir nuevas ideas y lograr el apoyo de sus equipos en su desarrollo.

Estas competencias se gradúan en cuatro niveles de demostración por medio de comportamientos observables. El nivel A es un nivel de demostración alto, el B un nivel de demostración por encima del promedio, el C un nivel de demostración que permite de una forma básica cumplir con las funciones de la persona, y el D un nivel en donde la competencia casi no se evidencia o nunca se evidencia.

A continuación encontrarás la definición de la competencia, sus comportamientos observables en cada nivel de demostración, y el impacto que tiene cada competencia en el objetivo perseguido por Uniandinos. Los comportamientos en cada nivel permitirán dar ideas de las acciones que las personas hacen en cada uno de ellos para facilitar y objetivizar la autoevaluación y la evaluación de los compañeros.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

* Definición: Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
* Comportamientos observables Nivel A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades de su organización y área cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.
* Comportamientos observables Nivel B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades.
* Comportamientos observables Nivel C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando algunas oportunidades.
* Comportamientos observables Nivel D: escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO

* Definición: Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia que hace que esa visión parezca no solo posible sino deseable por el equipo, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos. Actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la empresa disponga recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.
* Comportamientos observables Nivel A: Comunica su visión de la estrategia haciendo que parezca posible y deseable para todos. Despierta compromiso con la gestión en su equipo. Apoya y propone nuevas tendencias.
* Comportamientos observables Nivel B: Su visión genera aceptación por parte del equipo, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios.
* Comportamientos observables Nivel C: La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genere adhesión y apoyo.
* Comportamientos observables Nivel D: Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte del equipo.