

DR_ POLÍTICA VALORACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Macro-Proceso

Gestión Integral de Talento Humano.

Elaborado Por	Revisado Por	Aprobado Por
Angie Rúa Morales Analista Gestión Humana	Ana Isabel Escobar Gerente Administrativo y Financiero	Ana Isabel Escobar Gerente Administrativo y Financiero
Fecha	Fecha	Fecha
2019/11/06	2019/11/14	2019/11/14

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Versión	Descripción del Cambio
2019/11/14	01	Creación del documento.

Glosario.

- **Descripción de cargos:** Documento donde se describen las responsabilidades, nivel de autonomía, relaciones, alcance, competencias y niveles esperados de las mismas e impacto de cada cargo de la compañía.
- **Valoración por competencias:** Es el proceso sistemático y periódico de medición cuantitativa y cualitativa, que proporciona el grado de alineación de los colaboradores frente a las competencias blandas establecidas propias del cargo que desempeñan.

1. Objetivos de la valoración.

- Estimular a los colaboradores para que obtengan mejores resultados en sus roles, identificando los diferentes talentos y fortalezas de cada uno.
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales de los colaboradores en sus respectivos roles.
- Identificar el nivel de las diferentes competencias de cada colaborador, versus las requeridas en el cargo para potencializar sus capacidades personales y laborales.
- Fomentar los espacios de retroalimentación constructiva entre los líderes y sus colaboradores

2. Alcance.

Todos los colaboradores que estén vinculados por medio de contrato laboral y que tengan más de seis meses de antigüedad al momento de realizar la valoración.

3. Responsabilidades.

- **Es responsabilidad de cada Líder Inmediato:**

- Valorar el desempeño de sus colaboradores de acuerdo a las competencias blandas establecidas en la compañía.
- Calificar objetiva y responsablemente a sus colaboradores, guiándose por los hechos y datos, dejando a un lado las emociones y las circunstancias recientes. Es importante recordar la responsabilidad de ser líder de sus colaboradores, apoyándolos a crecer, potencializando sus competencias.
- Retroalimentar al colaborador, ayudándole a identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora, estableciendo los compromisos necesarios para potencializar su desempeño en el cargo.
- Establecer el plan de mejora de cada uno de sus colaboradores y realizar un seguimiento del mismo con el objetivo de lograr el cierre de brechas referente a sus competencias.

- **Es responsabilidad de cada Colaborador:**

- Realizar la autoevaluación, evaluación de sus pares y líder inmediato de acuerdo al cronograma establecido.
- Tener una adecuada apertura para identificar los aspectos de mejora de acuerdo a la retroalimentación realizada por su líder inmediato.
- Dar cumplimiento a cada una de las actividades que se establezcan en los planes de mejora de acuerdo a las fechas establecidas.

- **Es responsabilidad del área de Gestión Humana:**

- Administrar el proceso de Valoración por Competencias, apoyando la logística requerida para el proceso.
- Planear la ejecución y consolidación de las Valoraciones de acuerdo al cronograma establecido.
- Dar soporte a todos los líderes de área en el proceso de Valoración por Competencias.
- Realizar seguimiento a la herramienta utilizada para realizar la valoración por competencias con el fin de detectar errores, de igual manera mantener actualizada toda la información de base de la herramienta de acuerdo a las novedades que se

puedan presentar.

- Presentar el informe consolidado de Valoraciones por Competencias a la gerencia y todas las áreas de la empresa.
- Generar e Implementar planes de acuerdo a los resultados globales de los colaboradores frente a la Valoración por competencias.
- Tener en cuenta los resultados de las Valoraciones, para generar planes de incentivos y retención del Talento de la organización.
- Brindar formación sobre el modelo de valoración a los líderes y explicar las generalidades del proceso a los nuevos colaboradores en la jornada de inducción.

4. Descripción de la política.

El proceso de Valoración por Competencias, se desarrollará de la siguiente manera:

- Anualmente el área de Gestión Humana, informará del inicio del proceso, comunicando las fechas y plazos para su realización, así como el número de colaboradores a evaluar, verificando que se cubra el 100% de los colaboradores de cada área de acuerdo con las especificaciones de antigüedad requerida.
- Se solicitara a los líderes inmediatos que revisen el listado de colaboradores a valorar, para que sus cargos coincidan con el rol que están desempeñando en la actualidad, de igual manera se solicitar que asignen los posibles Pares que pueden valorar a los colaboradores.
- Una vez se cuente con toda la información por parte de gestión humana, se realiza la parametrización de la herramienta y se realizan pruebas para garantizar que los resultados estén ajustados.
- Por parte de gestión humana se inicia una campaña de comunicación y sensibilización con toda la compañía frente al proceso de Valoración por Competencias.
- Por parte de gestión humana se realiza reunión con todos los líderes en donde se les explique la herramienta y se informe del cronograma establecido para realizar las valoraciones.
- Los colaboradores y líderes inmediatos realizaran las valoraciones que les correspondan en el periodo de tiempo que se estableció, esta valoración se realiza de manera individual.
- Una vez se finalice la etapa anterior el líder inmediato debe concertar con cada uno de sus colaboradores el espacio para realizar la retroalimentación de los resultados globales de la valoración por competencias.

- El líder inmediato realizará la retroalimentación de manera individual a cada uno de sus colaboradores basado en los resultados globales y apoyándose con toda la argumentación de hechos de acuerdo a los seguimientos; en este espacio se generaran planes de mejora con el colaborador, en donde por parte de los líderes de manera mensual se realizara un seguimiento de los mismos y se establecerá el cierre de dichas brechas.
- El área de gestión humana realizara el informe global de valoración por competencias y lo presentará a la gerencia, así como los planes de intervención de acuerdo a los resultados.

5. Metodología.

Esta metodología incluye los pasos a seguir en la Entrevista de Retroalimentación y tiene como instrumento de Valoración el Software Valoración de Competencias.

5.1. Software Valoración de Competencias.

La herramienta de valoración por competencias, es un software que permite la valoración de competencias blandas por medio de comportamientos bajo la metodología de valoración que se requiera 90°, 180°, 270° y 360°; esto quiere decir que un colaborador podrá tener las siguientes valoraciones: Autovaloración; Valoración por un Par, Valoración por Líder Inmediato y si tiene personal a cargo Valoraciones del Personal a Cargo.

La valoración realizada es sobre las competencias blandas que tenemos en la compañía establecidas, las cuales son: Transversales, de Área y de Liderazgo, en los colaboradores que tienen personal a cargo.

Cada competencia cuenta con unos comportamientos descriptivos de la misma, los cuales deben ser valorados cuantitativamente de la siguiente manera:

Grados	Valor Grados
Bajo	1
Medio	2
Medio - Alto	3
Alto	4

El software arroja un resultado global de valoración por competencias, que se puede

categorizar de acuerdo a la siguiente tabla:

Ponderaciones	Valor Mínimo	Valor Máximo
Bajo	1	1.80
Medio	1.81	2.80
Medio - Alto	2.81	3.70
Alto	3.71	4

De igual manera el Software arroja los siguientes informes, lo que permite un análisis mayor y particular de los resultados:

- Configuración de las Valoraciones: Informe que recolecta toda la información con la cual esta parametrizada la herramienta.
- Estado de la Valoración: Muestra el estado de las valoraciones programadas si fueron ejecutadas o se encuentran pendiente.
- Reporte de Resultados por Colaborador: Muestra la Calificación General, que tuvo la persona de acuerdo a las diferentes tipos de valoración y su correspondiente ponderación.
- Reporte de Resultados por Tipos Competencia: Se presenta el resultado que cada colaborador ha tenido en cada una de los tipos de competencias establecidas, de acuerdo a la ponderación programada a los diferentes tipos de Valoración.
- Reporte de Resultados por Competencia: Presenta los resultados de las personas valoradas frente a cada una de las competencias establecidas, de acuerdo a las ponderaciones en los diferentes tipos de Valoración.
- Reporte de Resultados por Descriptor: Muestra la calificación que cada tipo de valoración asigna a los descriptores de la competencia.

5.2 Entrevista de Retroalimentación.

El propósito de la entrevista de retroalimentación es que el líder inmediato (evaluador) y el colaborador (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de alineación de las competencias del colaborador con los niveles establecidos por la compañía
- Validar acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado oportunidades de mejora y acordar las soluciones pertinentes.
- Comentar acerca de los planes de desarrollo a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y las metas de crecimiento profesional de cada colaborador.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Acordar las metas para el siguiente período.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista con los aspectos claros a tratar.
- Avisar con suficiente tiempo al colaborador a retroalimentar (al menos con 48 horas de anticipación) el día, hora, lugar y tiempo estimado de duración de la misma.
- Especificar a cada colaborador que la sesión de retroalimentación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, ejemplificando las situaciones tanto positivas como las de mejora, para mayor claridad.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona. La retroalimentación debe ser en términos respetuosos, cordiales y constructivos.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el colaborador puede emprender para mejorar su desempeño.
- El líder deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.