

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

MANUAL DE PERFIL DE PUESTO CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

**UA
EM**

RECTORÍA
2017-2023

Por una humanidad culta
Una Universidad de excelencia

INTRODUCCIÓN

El catalogo de competencias, es un documento de consulta que tiene como objetivo definir las competencias enlistadas en el Manual de Perfil de Puesto. Por lo cual, su función es exclusivamente informativo.

Por lo que, se describirán brevemente las competencias de acuerdo cada uno de los niveles jerárquicos según las características. Las cuales se encuentran clasificadas de la siguiente manera: nivel estratégico, seguido del nivel táctico y finalmente el nivel operacional.

INDICE

<u>1. Objetivo y alcance</u>	<u>4</u>
<u>2. ¿Qué es una competencia?</u>	<u>6</u>
<u>3. Competencias Laborales</u>	<u>7</u>
<u>3.1 Nivel Estratégico</u>	<u>8</u>
<u>3.2 Nivel Táctico</u>	<u>19</u>
<u>3.3 Nivel Operativo</u>	<u>28</u>
<u>4. Bibliografía</u>	<u>43</u>

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

OBJETIVO

Definir las competencias laborales enlistadas en el Manual de Perfil de Puesto, como uno de los componentes fundamentales para el correcto entendimiento.

ALCANCE

Dicho documento tiene como alcance para el personal de Confianza de las Dependencias Administrativas y Unidades Académicas de Nivel Superior y Nivel Medio Superior de la UAEM.



DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Es el conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones (Boyatzis 1993) aglutinados bajo una definición o descriptor (Tarcica J; Masis M, s.f.).*¹

*1 Tarcica J; Masis M (s.f.) 120 Competencias Integrales Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos



COMPETENCIAS LABORALES



NIVEL ESTRATÉGICO

Análisis de problemas, Gestión adecuada de conflictos

Esta competencia implica analizar, identificar y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, además de encontrar unas conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable.

Asertividad, Informar, Rendición de cuentas, Transparencia

Habilidad social que se manifiesta en una actitud transparente y constructiva en la relación con otros y sobre todo en el abordaje de situaciones difíciles o conflictivas en las que se requiere planteamientos verbales concretos y oportunos que conduzcan a decisiones u orientaciones correctas.

Capacidad de comunicación, Comunicación asertiva, Habilidades de comunicación

Se comunica promoviendo el diálogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores. Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores. Identifica, mantiene y utiliza redes de contacto que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la Fundación.

Capacidad de negociación

Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de réditos tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.

Capacidad de planeación, Capacidad de organización, Capacidad para planificar y organizar, Planificación y Gestión estratégica, Planeación estratégica

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Capacidad de resolución de problemas, Manejo de crisis y contingencias, Resolutivo, Solución de controversias, Resolución de conflictos

Es la capacidad de idear soluciones que darán una clara satisfacción, atendiendo necesidades reales. Incluye también idear soluciones para futuros problemas.

Claridad de ideas, Espíritu crítico, Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual, Pensamiento crítico, Pensamiento estratégico, Razonamiento lógico

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.

Comunicación efectiva

Se comunica promoviendo el diálogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores. Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores. Identifica, mantiene y utiliza redes de contacto que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la Fundación.

Comunicación Verbal, Facilidad de palabra, Vocabulario amplio

Utilizar adecuadamente el vocabulario común y el vocabulario ad hoc de la profesión; tener claro los elementos que participan en el proceso de comunicación y ser capaz de adaptarse a diferentes audiencias; comprender que la comunicación persuasiva es esencial en el logro de los objetivos de la organización y personales.

Conciencia organizacional

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo), significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Decisión, Toma de Decisiones

Capacidad para tomar decisiones lógicas y documentadas en el momento oportuno, basándose en análisis y observaciones previas.

Delegación

Capacidad para facultar a sus colaboradores para que acometan asignaciones de mayor relevancia. Implica dotarlos de instrumentos y de la autoridad concomitante a la responsabilidad delegada.

Desarrollo de relaciones, Inteligencia, Manejo de relaciones emocional, Prudencia

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Desarrollo del equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Dirección, Habilidad para dirigir, Liderazgo, Manejo de grupo, Supervisión

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover coaching feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Empowerment

Esta competencia es la de aquellos que deben fomentar la misma a su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada. Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y facilitar el uso eficiente de los equipos.

Habilidad analítica, Racionalidad financiera

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Habilidades mediáticas, Relaciones públicas

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de CD, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

Imparcialidad (Justicia)

Disposiciones y principios que inclinan de un modo firme y permanente las decisiones y acciones de la comunidad universitaria, procurando la equidad y el respeto a los derechos humanos. Siendo nuestra lucha por el acceso universal a la educación pública, la igualdad de oportunidades, por la autonomía y dignidad humanas.

Organización, Planeación

Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la Fundación. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.



NIVEL TÁCTICO

Adaptabilidad al cambio, Capacidad de adaptarse a los avances tecnológicos

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Administración

Es la adecuada optimización de los recursos con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo. Identificar, obtener y asignar de forma efectiva y oportuna los recursos humanos, materiales y económicos, para conseguir los objetivos de la gestión y los resultados esperados, practicando un seguimiento y control del proceso.

Análisis, Análisis de contenido, Análisis de fondo, Analista de riesgos, Capacidad de análisis, Capacidad de análisis de datos

Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.

Búsqueda de información

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, tina información que quizá sea útil en el futuro.

Capacidad de investigación

Capacidad para obtener información relevante, analizar datos, inferir relaciones y sacar conclusiones a partir de los trabajos para proyectos que se realicen.

Capacidad de síntesis de información

Capacidad para resumir hechos, datos e indicadores en reportes (escritos o verbales) que reflejen fielmente lo esencial dentro del conjunto de información recopilada.

Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Coordinación

Capacidad de establecer contactos formales y de unir esfuerzos con otros para lograr objetivos comunes o compartidos, dentro y fuera de su unidad.

Creatividad, Pensamiento creativo

Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.

Emprendedor, Iniciativa, Propositivo

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Escucha

Disposición y habilidad para escuchar a otros atenta y comprensivamente.

Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Orientación a resultados, Orientación a la mejora continua, Visión

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o la mejora continua de la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Orientación al logro

Actitud personal e intrínseca mediante la cual la persona siente una gran necesidad de logro en sus proyectos y tareas, lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos y acciones que le permitan lograr objetivos y metas.

Proactividad, Proactivo

Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y garanticen cumplimiento efectivo de asignaciones.

Profesionalismo

Son las prácticas y acciones de comportamiento, así como las actitudes morales y éticas que todo universitario debe observar, mismas que se establecen a partir del respeto, la objetividad, la mesura, la rigurosidad, la responsabilidad, la honradez, la eficiencia y la eficacia en cualquier actividad que éste desempeñe.



NIVEL OPERATIVO

Actitud de servicio, Atención al usuario, Orientación al cliente, Vocación de servicio

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Administración del tiempo, Eficiencia, Manejo del tiempo, Optimización del Tiempo, Puntualidad

Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados. Capacidad o disciplina de estar a tiempo para cumplir los compromisos establecidos.

Amabilidad, Buen trato, Carisma, Empatía

Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.

Aprendizaje continuo, Capacitación constante

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando) el know how adquirido en foros locales o internacionales.

Autocontrol, Control, Temple

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Autónomo, Autodidacta

Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito las diferentes tareas o trabajos que se ha proyectado ejecutar, por una motivación personal o por requerimiento de un tercero. La persona se caracteriza por mostrar confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; desafiar los problemas y no los derivarlos; trabajar con un mínimo de supervisión; defender los puntos de vista con firmeza.

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Capacidad de concentración

Capacidad que consiste mantener la mente en uno o varios puntos clave de una situación, sin perder la perspectiva en torno a los mismos ni el contexto donde se desarrollan los acontecimientos.

Compañerismo, Colaboración en el trabajo, Relaciones humanas, Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares, sino que operarán como equipo en su área/grupo.

Compromiso

Es el actuar ante la sociedad para forjar seres humanos íntegros, a través de una educación que les permita aprender a conocer, a hacer, a convivir, a ser y a preservar el medio ambiente y los recursos naturales para las generaciones presentes y futuras, a construir sentidos de vida y a definirse frente a los rumbos de la historia. Este compromiso nos obliga a realizar el mayor esfuerzo, individual y colectivo, para cumplir con la misión y visión institucionales, buscando permanentemente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Comunicación escrita, Excelente ortografía, Excelente redacción, Lectura y redacción

Capacidad para redactar con claridad, precisión y concisión informes, memorandos, memorias o diversos documentos, mediante la utilización efectiva de las reglas gramaticales y ortográficas.

Cooperación, Trabajo colaborativo

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Cuidado de los detalles, Eficacia, Eficaz, Meticulosidad, Orden, Sensibilidad estética

Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.

Disciplina personal, Nivel de compromiso, Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

Discreción

Actitud proclive a salvaguardar información clasificada y a mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía.

Disponibilidad

Actitud y disposición para realizar tareas, asignaciones o diversas encomiendas fuera de horarios laborales y en la condiciones que la organización lo establezca.

Ética, Eticidad, Ética Profesional

Es el principio rector de la convivencia que hace de nuestra Institución un lugar propicio para la educación universal, laica y permanente, así como para el aprendizaje significativo, la generación de conocimientos y el desarrollo humano en sus dimensiones personal, profesional y ciudadana, contribuyendo así a la conservación y el mejoramiento de su entorno natural, social y cultural. Este valor tiene como elementos fundamentales el respeto a la autonomía y a la dignidad humana, los cuales guían nuestra concepción y acción educativa.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Honestidad, Veracidad

Es la actitud y comportamiento, basado en la práctica cotidiana de acciones, intenciones e interacciones, con veracidad, rectitud, probidad y honradez, lo cual implica privilegiar los intereses de la Universidad por encima de los individuales. Siempre en el marco normativo y ético que define la vida institucional y de frente a los desafíos que la realidad nos plantea.

Honradez

La competencia honradez hace referencia al hecho de no valerse o apropiarse tanto de logros como de cosas ajenas a uno mismo, respeta la distribución de los bienes materiales, actuando siempre bajo los márgenes de los principios éticos. Implica no mentir, no inculpar a los demás, no robar y no engañar.

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del “doble discurso”, como ‘haz lo que digo pero no lo que hago’, actitud frecuente en muchos managers.

Lealtad y Respeto

Es el valor que da sustento a la fortaleza interna de la Universidad, el cual está determinado por el respeto y la fidelidad que los universitarios mostramos a nuestra Institución a través de acciones, comportamientos, creencias y valores, en donde se evidencia esta dedicación y compromiso, aún en condiciones o circunstancias adversas.

Perseverancia

La firmeza y la constancia en la ejecución de nuestros propósitos será una de las llaves del éxito.

Responsabilidad

Es la posición en la cual el ser y quehacer de la Universidad y de todo universitario, como depositarios de la esencia institucional, deben basar sus interacciones colectiva e individual, bajo directrices incluyentes, participativas y socialmente responsables, siempre actuando con respeto a las normas nacionales, tratados y convenciones internacionales.

Sensibilidad, Sensibilidad organizacional

Capacidad para identificarse con diversas causas que afectan a sus semejantes y de ayudar a otros de manera abierta y desinteresada.

Solidaridad

Es uno de los núcleos éticos esenciales de nuestra acción individual y colectiva. Entendiéndose este valor como el reconocimiento de la vulnerabilidad del otro, la actitud de apoyo y colaboración hacia él, lo cual nos define como sujetos éticos frente a nuestros interlocutores.

Tolerancia a la presión, Tolerancia al Estrés, Tolerancia

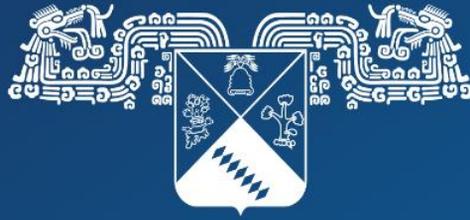
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Trabajo bajo presión

Demuestra capacidad para mantener el desempeño esperado frente a situaciones de alta demanda, tensión o conflicto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Código Ético Universitario (agosto, 2017) UAEM. Recuperado de: https://www.uaem.mx/organizacion-institucional/secretaria-general/legislación-universitaria/normativa_axiologica/2.pdf
2. Diccionario de Competencias (s.f.) La Salle. Recuperado de: <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf>
3. Diccionario de Competencias Fundación Integra (agosto, 2010) Integra. Recuperado de: http://web.integra.cl/web_integra/uploads/Diccionario%20Integrado%20de%20Competencias.pdf
4. Diccionario de Competencias (s.f.) Repositorio PUCE. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/16965/Diccionario%20de%20competencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Diccionario de Referencia Competencias Laborales Blandas (noviembre, 2002) Observatorio DuocUC. Recuperado de: http://observatorio.duoc.cl/sites/default/files/diccionario_competencias_blandas_duocuc.pdf
6. Diccionario de Competencias (s.f.) labcalidad. Recuperado de: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/diccionario-de-competencias.pdf>
7. Goleman d, (s.f.) La Inteligencia Emocional. Ciec. Edu. Recuperado de: <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/08/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
8. Tarcica J; Masis M (s.f.) 120 Competencias Integrales Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos. *Futuramaster*. Recuperado de: <https://futuramaster.com/descargas/120competencias.pdf>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Por una humanidad culta

Una Universidad de excelencia

