

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP

El presente documento agrupa y define una selección de competencias laborales aplicables a la Institución. Estas competencias describen las características necesarias para los diferentes puestos de trabajo (perfil de puesto) y permiten implementar estrategias adecuadas para el desempeño efectivo de las actividades. Es útil para verificar que las descripciones de puestos del personal, contengan las habilidades y comportamientos necesarios para contribuir al éxito de la Institución.

¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

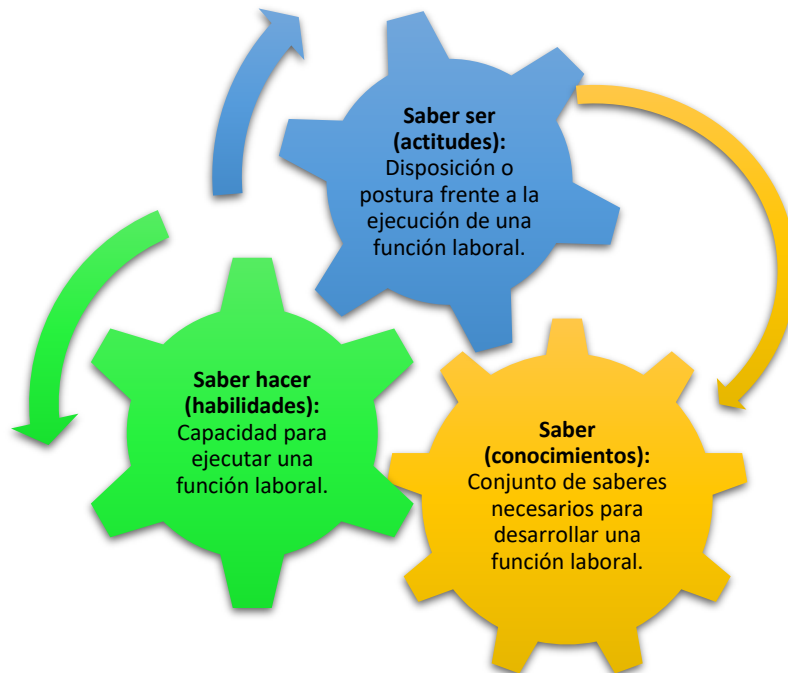
Una competencia es un conjunto de comportamientos observables (individuales, estables e intencionales) que definen los aspectos necesarios para que una persona se considere competente para un puesto.

Las competencias laborales no se limitan sólo a poseer conocimientos necesarios para realizar tareas, sino también a la habilidad de las personas para ejecutarlas eficazmente. En otras palabras, implican tanto el saber la forma de hacer algo, como la capacidad de llevarlo a cabo en un contexto práctico. Este concepto incluye tres dimensiones:

Saber (conocimientos): Es el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que las personas adquieren antes y durante el desarrollo de sus actividades productivas. Estos conocimientos deben nutrirse y mejorarse constantemente en el desempeño de las competencias laborales, ya que la actualización tecnológica y las nuevas tendencias obligan a una renovación constante del saber. Es la parte cognitiva, encargada de los conocimientos que las personas adquieren a lo largo de su formación.

Saber hacer (habilidades): Tiene como objetivo fundamental perfeccionar las habilidades, destrezas y aptitudes de las y los profesionales, relacionadas con las buenas prácticas y métodos de trabajo, que se manifiestan en una alta calidad en el desempeño. Esta dimensión garantiza un servicio de alto nivel, facilita la alineación de conocimientos y la orientación de experiencias y técnicas para un desempeño laboral eficiente. El saber hacer implica tener conciencia del desempeño en las funciones productivas y del conocimiento de las circunstancias en que se desarrollan. Es la parte de la aplicación, encargada de la práctica que las personas realizan, una vez que han adquirido el conocimiento (saber).

Saber ser (actitudes): Esta dimensión de profesionalización incluye aspectos como la disposición, la postura frente a la ejecución de una función laboral y el manejo de las emociones en el entorno de trabajo, es decir, precisa las capacidades emocionales de las personas en el desempeño de sus funciones productivas, las cuales se desarrollan durante su formación.



Las competencias pueden ser específicas, pero también pueden generalizarse en función de las similitudes entre los puestos y las actividades a desempeñar.

Todas las competencias pueden aprenderse y desarrollarse, aunque en diferentes grados.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Las competencias institucionales se aplican a todo el personal, independientemente de su área o cargo. Están alineadas con la misión, visión y valores institucionales y permiten a las personas adaptarse adecuadamente a diversos entornos, no exclusivamente a los laborales.

Son competencias esenciales y obligatorias para todos los puestos en la Institución.

Las competencias institucionales son:

- **Adaptabilidad al Cambio**
- **Apego a la Normatividad**
- **Comunicación Eficaz**
- **Disposición para el Aprendizaje**
- **Enfoque a Resultados**
- **Orientación al Servicio**
- **Relaciones Interpersonales**
- **Trabajo en Equipo**

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Las competencias específicas son características particulares requeridas para cada puesto. Estas competencias permiten al personal responder eficientemente a las demandas del puesto asignado.

Las competencias específicas son:

- **Capacidad de Planificación y Organización**
- **Delegación**
- **Desarrollo del Talento**
- **Iniciativa y Proactividad**
- **Innovación y Creatividad**
- **Liderazgo Ejecutivo**
- **Manejo de Situaciones de Conflicto y Contingencia**
- **Negociación**

- **Pensamiento Estratégico**
- **Toma de Decisiones**

Para indicar el grado de dominio, las competencias se categorizan en tres niveles:

- **Nivel I. No Desarrollada:** Este nivel indica que la competencia está ausente o muy poco desarrollada. La persona en este nivel muestra dificultades para llevar a cabo, de manera efectiva, las tareas que requieren esta competencia. Puede haber falta de conocimientos básicos, habilidades prácticas, o actitudes adecuadas. Este nivel suele observarse en individuos nuevos en una tarea específica o que nunca han recibido formación o retroalimentación adecuada sobre la competencia en cuestión.
- **Nivel II. En Desarrollo:** En este nivel, la persona ha adquirido conocimientos y habilidades básicas, pero aún no domina completamente la competencia para llevar a cabo sus funciones de manera autónoma y consistente. Puede realizar tareas bajo supervisión o guía ocasional, mostrando progreso en su capacidad para manejar situaciones relacionadas con la competencia. Este nivel es adecuado para aquellos que están en proceso de aprendizaje y mejoramiento continuo.
- **Nivel III. Desarrollada:** La persona no sólo posee los conocimientos y habilidades necesarios, sino que también demuestra la capacidad de aplicarlos de manera efectiva y consistente en diferentes situaciones, sin necesidad de supervisión. Además, puede guiar a otras personas y resolver problemas complejos relacionados con la competencia. Este nivel es característico de individuos que optimizaron su desempeño y pueden contribuir significativamente al éxito de la Institución.

La integración de competencias en las descripciones de puestos constituye una estrategia efectiva, que no únicamente alinea las habilidades del personal con las metas de la institución, sino que también fomenta una integración cultural y emocional con la organización. Además, facilita la identificación precisa de necesidades específicas y áreas de mejora en el personal.

¿CÓMO SE APLICA EL MODELO DE COMPETENCIAS BUAP?

El Modelo de Competencias de la institución, está estructurado de la siguiente manera:

- **Competencia:** nombre de la competencia, que describe el comportamiento esperado en el puesto.
- **Definición:** descripción de la competencia y sus principales características.
- **Niveles:** grados de desarrollo de los comportamientos específicos asociados a la competencia.

Para la utilización de este Modelo, es importante seguir estos pasos:

1. **Identificación:** Determine las competencias específicas necesarias para cada puesto.
2. **Consenso:** Asegúrese de llegar a un acuerdo sobre las competencias seleccionadas, considerando la opinión de las personas interesadas, que pueden ser jefaturas de área o directivas de la dependencia.
3. **Selección:** Elija un máximo de 5 competencias específicas por perfil.
4. **Determinación del nivel:** Asigne el nivel requerido para cada competencia, teniendo en cuenta las actividades inherentes y el grado de responsabilidad del puesto.

Es importante recordar que las ocho competencias institucionales deben estar presentes en todos los puestos e indicar el nivel de desarrollo necesario. En el caso de las competencias específicas, se deben elegir según las necesidades particulares del puesto, considerando entre una y cinco competencias.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS

Estos conocimientos incluyen capacitación técnica, práctica o especializada, son esenciales para desempeñar las funciones productivas y alcanzar los objetivos del puesto, implicando el uso de herramientas, instrumentos, sistemas y conocimientos específicos.

Los conocimientos técnicos y tecnológicos, se definen en cada Unidad Académica o Dependencia Administrativa, de acuerdo con las necesidades requeridas y según el grado de especialización necesario para el desempeño de los puestos, pueden categorizarse en tres niveles:

- **Básico:** trabajo día a día en la aplicación del conocimiento bajo supervisión.
- **Medio:** trabajo día a día en la aplicación del conocimiento, ejecución y reporte de manera autónoma y consciente. Puede realizar tareas bajo supervisión o guía ocasional.
- **Avanzado:** trabajo día a día en la aplicación del conocimiento de manera efectiva y consistente en diferentes situaciones sin necesidad de supervisión.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP				
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				
Nombre de la competencia	Definición	Nivel		
		No desarrollada	En desarrollo	Desarrollada
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Es la capacidad de identificar y comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas, a fin de adaptarse a situaciones, contextos, medios y personas.	Se le dificulta adaptarse a los cambios que se presentan en diferentes entornos, situaciones, medios y personas.	Tiene disposición para adaptarse a los cambios que se presentan en diferentes entornos, situaciones, medios y personas.	Es capaz de adaptarse a los cambios que se presentan en diferentes entornos, situaciones, medios y personas.
APEGO A LA NORMATIVIDAD	Capacidad y disposición para realizar el trabajo, actuando con apego a las normas, leyes y reglamentos bajo los cuales se rige la institución, profesión y puesto de trabajo.	Cumple ocasionalmente con la normatividad aplicable a sus funciones.	Se ajusta parcialmente a la normatividad aplicable a sus funciones.	Realiza sus actividades con apego a la normatividad aplicable a sus funciones.
COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad para escuchar, comunicar y retroalimentar la información, de forma clara, precisa y oportuna, adaptándose a diferentes contextos e interlocutoras/es, para que el intercambio de información sea eficiente y productivo.	Se le dificulta comunicarse de manera clara, precisa y oportuna con sus interlocutoras/es.	Se comunica con sus interlocutoras/es oportunamente, pero no trasmite la información de forma adecuada.	Se comunica de manera clara, precisa y oportuna, adaptándose a diferentes contextos e interlocutoras/es.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP				
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				
Nombre de la competencia	Definición	Nivel		
		No desarrollada	En desarrollo	Desarrollada
DISPOSICIÓN PARA EL APRENDIZAJE	Actitud positiva y proactiva hacia el aprendizaje, el desarrollo personal y profesional, caracterizada por la automotivación y la voluntad para adquirir nuevas habilidades, competencias y conocimientos.	Muestra desinterés para actualizarse y aprender nuevas habilidades, conocimientos y competencias laborales.	Presenta disposición para actualizarse y aprender nuevas habilidades, conocimientos y competencias laborales.	Establece una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, actualización e incorporación de nuevas habilidades, conocimientos y competencias laborales.
ENFOQUE A RESULTADOS	Capacidad personal para orientar las estrategias propias y/o de otras personas hacia el logro de los objetivos y los resultados esperados, bajo los estándares de calidad establecidos en el marco de las estrategias institucionales.	El trabajo desarrollado es insuficiente para alcanzar los objetivos y resultados esperados.	Ofrece resultados que cumplen parcialmente con los requisitos necesarios para el logro de los objetivos.	Ofrece resultados que contribuyen eficientemente al cumplimiento de los objetivos.
ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Actitud y enfoque personal que prioriza la atención al cliente/a mediante la previsión y satisfacción de las necesidades, la resolución proactiva de problemas y la gestión de soluciones, con vocación de servicio.	Presenta poca sensibilidad y vocación de servicio para atender las necesidades y resolver los problemas de los y las usuarias.	Presenta disposición y sensibilidad para identificar las necesidades de los y las usuarias y ofrece alternativas de solución.	Demuestra vocación de servicio, atiende las necesidades de los y las usuarias con sensibilidad y ofrece soluciones oportunas.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP				
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				
Nombre de la competencia	Definición	Nivel		
		No desarrollada	En desarrollo	Desarrollada
RELACIONES INTERPERSONALES	Habilidad para establecer y mantener relaciones empáticas con otras personas, con el fin de fomentar el compañerismo, la colaboración y el apoyo mutuo.	Muestra poca empatía y falta de colaboración con sus compañeras/os de trabajo y/o usuarias/os.	Colabora de forma limitada, aunque más empática, con sus compañeras/os de trabajo y/o usuarias/os.	Se relaciona con empatía, fomenta un ambiente de colaboración con sus compañeras/os de trabajo y/o usuarias/os.
TRABAJO EN EQUIPO	Proceso en el cual los miembros de un grupo son capaces de colaborar y cooperar conjuntamente, con el fin de alcanzar la estrategia institucional y contribuir al logro de metas y objetivos grupales.	Muestra indiferencia para trabajar en equipo, no colabora en las actividades solicitadas.	Presenta disposición para colaborar en el trabajo en equipo y llevar a cabo las actividades solicitadas.	Participa activamente en el trabajo en equipo, colaborando para el logro de las actividades solicitadas.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL		
		NO DESARROLLADA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades relacionadas con su cargo, proyecto o actividades laborales, estableciendo los mecanismos de seguimiento adecuados.	Se le dificulta establecer prioridades y metas relativas a su cargo, proyectos y/o actividades laborales.	Propone metas y prioridades relativas a su cargo, proyectos y/o actividades laborales, aplicando parcialmente mecanismos de seguimiento y control.	Determina metas y prioridades relacionadas con su cargo, proyecto o actividades laborales y establece mecanismos de seguimiento y control adecuados.
DELEGACIÓN	Facultad para distribuir actividades y responsabilidades entre los miembros de un equipo, con el fin de alcanzar un objetivo común de manera efectiva y eficiente.	Se le dificulta distribuir las actividades entre las y los miembros de un equipo.	Distribuye actividades y responsabilidades entre las y los miembros de un equipo, pero se le dificulta el seguimiento de los avances obtenidos.	Distribuye las actividades y responsabilidades entre las y los miembros de un equipo, otorga retroalimentación y seguimiento con la finalidad de obtener los resultados esperados.
DESARROLLO DEL TALENTO	Capacidad para impulsar la formación de habilidades, competencias y desarrollo del personal a su cargo, de acuerdo con las necesidades detectadas del personal y de la institución.	Presenta falta de interés para impulsar la formación de habilidades, competencias y desarrollo del personal a su cargo.	Identifica necesidades de formación de habilidades y competencias del personal a su cargo, pero tiene dificultad para generar oportunidades de desarrollo.	Identifica e impulsa la formación de habilidades, competencias y desarrollo del personal a su cargo, mediante la planeación de actividades relacionadas con su área de trabajo.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL		
		NO DESARROLLADA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA
INICIATIVA Y PROACTIVIDAD	Capacidad para prestar atención a las oportunidades, asumir responsabilidades adicionales y actuar con determinación cuando es necesario, así como emprender nuevas tareas para obtener resultados exitosos.	Muestra falta de disposición para iniciar actividades por cuenta propia.	Busca participar activamente en las actividades de trabajo y aporta ideas para el logro de objetivos.	Participa activamente en las actividades de trabajo, muestra apertura para trabajar en nuevos proyectos, así como para resolver problemas.
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Habilidad para generar ideas, soluciones o enfoques originales y novedosos, que aporten valor agregado al desempeño de su cargo, proyecto o actividades laborales.	Se le dificulta generar ideas, identificar soluciones o alternativas para resolver situaciones cotidianas en su ámbito de trabajo.	Explora su capacidad creativa en busca de soluciones innovadoras, que no siempre son viables para su implementación.	Estructura y elabora ideas y soluciones originales y novedosas que pueden aplicarse en su ámbito de trabajo.
LIDERAZGO EJECUTIVO	Capacidad para crear un clima de entusiasmo, energía y compromiso para dirigir a un grupo y/o área de trabajo, que permite el logro de los objetivos institucionales.	Se adapta a los equipos de trabajo, pero no logra crear la energía y compromiso necesarios para el logro de los objetivos institucionales.	Muestra interés en dirigir equipos de trabajo, pero no logra consolidar el compromiso grupal para alcanzar los objetivos institucionales.	Dirige a su equipo de trabajo y genera el clima de entusiasmo y compromiso adecuados para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL		
		NO DESARROLLADA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA
MANEJO DE SITUACIONES DE CONFLICTO Y CONTINGENCIA	Capacidad para establecer prioridades y desarrollar estrategias oportunas y adecuadas para atender situaciones de contingencia y/o conflicto.	Presenta dificultades para actuar ante situaciones problemáticas o de riesgo y actuando de forma poco eficiente para ofrecer soluciones.	Puede actuar ante situaciones de contingencia y/o conflicto, pero las soluciones que ofrece son limitadas.	Establece estrategias oportunas que permiten resolver situaciones problemáticas o de riesgo.
NEGOCIACIÓN	Capacidad para ofrecer argumentos que permitan el establecimiento de acuerdos equilibrados y favorables que contemplen los intereses de las partes intervinientes.	Utiliza argumentos poco apropiados para generar acuerdos e intereses entre partes.	Ofrece alternativas para generar acuerdos, a través del diálogo y la escucha activa, entre las partes intervinientes.	Maneja situaciones de negociación complejas a través de estrategias que le permiten construir acuerdos satisfactorios entre las partes intervinientes.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Capacidad para analizar y evaluar situaciones complejas de manera integral, para dar respuesta efectiva a los cambios del entorno, considerando las alternativa, recursos y escenarios posibles.	Se le dificulta analizar y evaluar las situaciones complejas, que limita la formulación de respuestas ante los posibles escenarios y alternativas de acción.	Evalúa las situaciones complejas y ofrece planes de acción con una visión limitada de las alternativas y escenarios posibles.	Visualiza nuevas oportunidades de mejora y formula estrategias con una visión integral para dar respuesta a los cambios y necesidades del entorno.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 DEPARTAMENTO DE INGRESO Y EVALUACIÓN

MODELO DE COMPETENCIAS BUAP				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL		
		NO DESARROLLADA	EN DESARROLLO	DESARROLLADA
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para evaluar alternativas y seleccionar la opción más adecuada para alcanzar los objetivos establecidos.	Muestra indecisión para tomar decisiones y elegir entre diferentes alternativas que permitan alcanzar los objetivos.	Toma decisiones sin evaluar alternativas que permitan alcanzar los objetivos.	Toma decisiones a partir de la evaluación de posibles alternativas para el logro de los objetivos.

Dudas o comentarios:

Departamento de Ingreso y Evaluación de la Dirección de Recursos Humanos

Tel: 01 (222) 2295500 ext. 5897

E-mail: descripciondepuesto.drh@correo.buap.mx