



UNIVERSIDAD
ACADEMIA
DE HUMANISMO CRISTIANO

DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y ESPECÍFICAS

Para trabajadores/as administrativos/as y de servicios

COMPETENCIAS LABORALES

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

En las organizaciones, un enfoque tradicional relativo a los perfiles de cargo implica utilizar el análisis de cargos para priorizar como objetivo fundamental la exclusiva identificación de tareas y funciones que debe realizar cada trabajador/a, centrándose en un nivel descriptivo y de carácter unidimensional. Sin embargo, adoptar un enfoque por competencias implica responder al dinamismo de cualquier organización con necesidades cambiantes y constante adecuación al contexto, debiendo por tanto enfatizar el nivel predictivo de los comportamientos, centrándose en la misión, visión y principios, y las estrategias de la Universidad.

A partir de lo anterior, establecer las competencias transversales y específicas para cada cargo de la organización permitirá que cada trabajador/a tenga su propio perfil por competencias, identificando más claramente las áreas de mejora en las que se podría invertir en formación o capacitación, por ejemplo, y aunar criterios que permitan delimitar de mejor forma los alcances de cada cargo. Además, lo anterior tiene aplicaciones en:

- ✓ Seleccionar personas
- ✓ Formar o desarrollar a los profesionales
- ✓ Elaborar planes de sucesión
- ✓ Favorecer una cultura de cambio
- ✓ Definir y valorar puestos de trabajo
- ✓ Evaluar el desempeño

En este contexto, se considera prioritario entregar algunas orientaciones para facilitar la comprensión y utilidad de este documento.

Cada competencia se describe a partir de los siguientes elementos:

- a) **Definición:** una definición operacional de la competencia.
- b) **Roles de desempeño:** una categorización de los criterios conductuales o comportamientos visibles de la competencia que persigue identificar elementos claves para la descripción de los niveles de dominio e indicadores de la competencia.
- c) **Niveles de dominio:** una tabla que describe el grado de competencia requerido en las funciones de una actividad, comprendiendo una combinación de roles de desempeño que se requieren para el desempeño competente.

Para efectos de este Diccionario se han identificado cuatro niveles de dominio para cada competencia. Los niveles de dominio evolucionan de acuerdo a la complejidad de la función, categoría del cargo y responsabilidad de las personas. La estructura planteada permite además que

cada jefatura, de acuerdo a las especificidades requeridas por el área de responsabilidad, identifique opcionalmente una competencia diferenciadora para cada perfil de cargo de su responsabilidad.

DESCRIPTORES DE NIVEL DE DOMINIO POR COMPETENCIA

1	2	3	4
INSUFICIENTE	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	PROMEDIO SUFICIENTE	AVANZADO
Es el “nivel de incompetencia”: no posee la competencia específica y sus conductas negativas impactan el desempeño y los resultados correlacionados.	Demuestra conductas mínimas, lo que indica la probabilidad de que el/la trabajador/a tiene dificultades en tareas o asignaciones claves y requiere desarrollo para superar esa brecha manifiesta.	Demuestra conductas que son aceptables o suficientes como evidencia de que el/la trabajador/a tiene la competencia requerida.	Demuestra conductas que son evidencia de un nivel significativo en la competencia. Por encima de lo esperado.

I. COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Corresponde a aquellas competencias institucionales o estratégicas que deben estar presentes en todos/as los/as trabajadores/as de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, ya que es a través de éstas que se alcanzarán los objetivos organizacionales y estratégicos definidos por la misma, y que constituyen a su vez el sello distintivo de la Universidad relacionado a los valores que promueve.



Competencia	ADAPTACIÓN AL CAMBIO			
Definición	Capacidad de aceptar y amoldarse a los cambios del entorno, mostrando flexibilidad y disposición para ajustarse en forma oportuna y adecuada a diversos contextos, situaciones, personas y requerimientos.			
Roles de desempeño (criterios conductuales)	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta, comprende y asume los cambios internos y externos, integrándolos en su quehacer. • Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos. • Mantiene el nivel y ritmo de trabajo pese a los cambios. • Controla la incertidumbre que pueden generar los cambios en la organización. 			
NIVEL				
1	2	3	4	
<p>No comprende ni acepta las modificaciones en la Universidad.</p> <p>No respeta puntos de vista diferentes.</p> <p>Su ritmo de trabajo disminuye por su afectación.</p> <p>Frente a cambios es incapaz de controlar incertidumbre.</p>	<p>Acepta los alcances de los cambios.</p> <p>Se adapta de manera lenta a las situaciones.</p> <p>Respeto puntos de vista diferentes. Le cuesta mantener su ritmo de trabajo frente a las modificaciones.</p> <p>Muestra cierta dificultad de enfrentar situaciones desconocidas.</p>	<p>Se muestra abierto y acepta los cambios tanto internos como externos de la organización.</p> <p>Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos.</p> <p>Mantiene su nivel de trabajo.</p> <p>Mantiene un manejo adecuado de la incertidumbre que deviene de los cambios.</p>	<p>Capaz de asumir los cambios de la organización (contextos, situaciones, medios y personas) e integrarlos en su quehacer de manera rápida y eficaz, inclusive anticipándose.</p> <p>Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos integrando el nuevo conocimiento con facilidad. Mantiene un ritmo de trabajo constante. Propone acciones y ajustes para la mejora frente a la incertidumbre.</p>	

Competencia	COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
Definición	Conocer, respetar y asumir con disposición y responsabilidad los objetivos, normas, compromisos, necesidades y valores declarados por la Universidad, alineando su conducta con ellos.			
Roles de desempeño (criterios conductuales)	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta, respeta y promueve en su ámbito laboral la visión, misión y objetivos de la Universidad. • Tiene sentido de pertenencia a la Universidad y actúa en consecuencia a los valores de la misma. • Prioriza los intereses, metas y prioridades organizacionales y se compromete a la consecución de los mismos. • Cumple con las responsabilidades y tareas del cargo en tiempo y calidad requeridos. 			
NIVEL				
1	2	3	4	
<p>Demuestra un nulo conocimiento de la visión y objetivos de la Universidad.</p> <p>Los principios de la Universidad son ajenos al desempeño de sus labores.</p> <p>Prioriza las metas personales antes que las de la Universidad.</p> <p>Cumple escasamente con las obligaciones del cargo.</p>	<p>Demuestra un escaso conocimiento de los valores y objetivos de la Universidad, no demostrando iniciativa alguna por mejorar esto.</p> <p>No actúa de acuerdo a los principios de la Universidad.</p> <p>En ciertas ocasiones muestra una participación activa para conseguir los objetivos de la organización; no obstante, antepone sus propios intereses.</p> <p>No cumple siempre con sus responsabilidades.</p>	<p>Tiene claridad respecto a la misión, visión, valores y objetivos de la Universidad.</p> <p>Actúa y defiende los intereses de la Universidad dentro y fuera de ella.</p> <p>Logra un equilibrio entre sus intereses personales y obligaciones laborales.</p> <p>Respeto y cumple las tareas e instrucciones dadas por la Universidad y se compromete con su desempeño.</p>	<p>Muestra respeto por los valores y objetivos de la Universidad, motivando a los trabajadores/as de su ámbito laboral a obrar del mismo modo.</p> <p>Tiene un alto sentido de pertenencia a la institución.</p> <p>Da prioridad a las metas finales de la Universidad y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.</p> <p>Es un referente para los otros por cumplir sus tareas u obligaciones laborales de manera destacada.</p>	

Competencia	INTEGRIDAD			
Definición	Comportamiento cotidiano respetuoso de las políticas organizacionales y regido en base a conductas éticas y honradas, siendo coherente con sus propias ideas e intenciones y consecuente con buenas prácticas profesionales y/o laborales.			
Roles de desempeño (criterios conductuales)	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con rectitud, probidad y ética. • Respeta y promueve las políticas con las que la organización orienta las buenas prácticas profesionales y/o laborales. • Se comporta en consonancia con lo que dice o piensa. • Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, reconociendo errores u omisiones. 			
NIVEL				
1	2	3	4	
<p>Prioriza su propio beneficio en desmedro de valores éticos o de rectitud.</p> <p>No orienta su comportamiento mediante buenas prácticas.</p> <p>Demuestra incoherencia entre el decir y su actuar, acomodando el accionar a cada situación.</p> <p>No expresa abiertamente sus ideas y no admite errores.</p>	<p>Tiene episodios donde deja dudas de su rectitud y probidad.</p> <p>Condiciona su comportamiento regido por buenas prácticas de acuerdo a la circunstancia.</p> <p>No siempre existe coherencia entre su actuar y pensar.</p> <p>Le toma esfuerzo reconocer errores y comunicar asertivamente lo que piensa.</p>	<p>Su conducta se rige por una adecuación a las normas vigentes, comportándose de manera íntegra.</p> <p>Se rige estrictamente por las políticas de la Universidad en cuanto a prácticas profesionales y/o laborales.</p> <p>Demuestra honradez con los demás al expresar lo que siente, pudiendo aceptar sus errores.</p>	<p>Frente a disyuntivas antepone valores de probidad, induciendo a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias de rectitud y probidad.</p> <p>Sigue y promueve las políticas de la Universidad en cuanto a buenas prácticas profesionales y/o laborales.</p> <p>Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, siguiendo las pautas o reglas que se ajustan a su criterio ético. Su comportamiento es coherente en el tiempo con lo declarado.</p> <p>Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.</p>	

Competencia	ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA			
Definición	Actitud y disposición cordial y empática para atender a la comunidad universitaria, comprender sus necesidades y generar soluciones efectivas para sus requerimientos y expectativas, incorporando este conocimiento para la mejora permanente en la planificación de las actividades.			
Roles de desempeño (criterios conductuales)	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra habitualmente preocupación, amabilidad y disposición en el contacto con los integrantes de la comunidad universitaria. • Se esfuerza por identificar, en ocasiones anticipar, y resolver las necesidades de la comunidad universitaria con el fin de satisfacer sus requerimientos. • Responde y busca los mejores medios para satisfacer las necesidades de los usuarios en los tiempos esperados. 			
NIVEL				
1	2	3	4	
<p>Se comporta apático e indiferente ante las necesidades o problemas de otros, entregando servicios deficientes. No mantiene comunicación alguna con la comunidad, desconociendo sus necesidades. No se ajusta en tiempo ni forma a solicitudes.</p>	<p>Desinteresado/a de las necesidades de la comunidad. Se muestra con escasa orientación al servicio. No alcanza a cubrir todos los requerimientos. Centra su trabajo exclusivamente en lo impuesto por sus superiores.</p>	<p>Demuestra amabilidad e interés por resolver las necesidades de la comunidad. Se muestra comprometido/a y propositivo/a en la solución de problemas, acorde a las expectativas de la Universidad. Refleja una actitud de servicio. Cumple con el servicio requerido por la comunidad de forma oportuna y efectiva.</p>	<p>Manifiesta una actitud de total disponibilidad, más allá de lo esperado. Se esfuerza por mantener satisfechas las necesidades manifiestas y potenciales de la comunidad. Busca mejorar de manera continua, realizando ajustes y propuestas en el sistema o en los propios métodos de trabajo para mejorar su desempeño de manera oportuna y eficaz, motivando con esto a sus pares y equipo para lograr un alto nivel de servicio.</p>	

II. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Las competencias específicas, por lo tanto, serán aquellas que dependen del área y puesto que ocupa el trabajador/a, así como también de los objetivos que éste debe alcanzar, de su nivel de responsabilidades y de las funciones que realiza. Para lo anterior, se han diferenciado siete categorías con sus respectivas competencias asociadas:

- 1) Director/a
- 2) Jefe/a – Encargado/a
- 3) Profesional
- 4) Técnico profesional
- 5) Secretaria/o
- 6) Asistente
- 7) Operativo

		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ¹				
		COGNITIVA	DE GESTIÓN	INTERPERSONAL	PERSONAL	ORGANIZACIONAL
CATEGORÍAS	Director/a	Pensamiento estratégico	Toma de decisiones	Desarrollo de personas	Liderazgo	Empoderamiento
	Jefe/a – Encargado/a	Pensamiento estratégico	Planificación y organización	Desarrollo de equipo	Liderazgo	Toma de decisiones
	Profesional	Orientación a la calidad	Planificación y organización	Conciencia organizacional	Flexibilidad	Creatividad e Innovación
	Técnico profesional	Orientación al logro	Adm. de recursos	Trabajo en equipo y colaboración	Iniciativa	Disponibilidad
	Secretaria/o	Pensamiento analítico	Búsqueda de información	Habilidades comunicativas	Responsabilidad	Disciplina
	Asistente	Comunicación efectiva	Búsqueda de información	Trabajo en equipo y colaboración	Capacidad de aprendizaje	Disponibilidad
	Operativo	Comunicación efectiva	Adm. de recursos	Trabajo en equipo y colaboración	Responsabilidad	Disciplina

2.1. DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS

- **GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS:** Competencias relacionadas con capacidades cognitivas y habilidades intelectuales. Este grupo de competencias dice relación con aquellas exigencias laborales en las cuales está presente el uso de la inteligencia general y las aptitudes mentales específicas. Las competencias

¹ Para su definición detallada en función de su definición, roles de desempeño y niveles existe un Diccionario de Competencias.

cognitivas ofrecen la capacidad y/o disposición potencial para procesar y manejar la información, lo que determina la facultad posterior para emplearla en el logro de objetivos y funciones de cada cargo.

- **GRUPO DE COMPETENCIAS DE GESTIÓN:** Este grupo abarca las competencias orientadas a la forma de abordar el cumplimiento de las tareas respectivas de cada cargo, de acuerdo a la magnitud de responsabilidad del mismo.
- **GRUPO DE COMPETENCIAS INTERPERSONALES:** Competencias que dicen relación con habilidades conductuales. En este grupo están incluidas aquellas competencias que involucran habilidades que se expresan en comportamientos laborales específicos, necesarios para el desarrollo de las responsabilidades de cada cargo, en las relaciones con otros. Así, este grupo reúne las competencias que tiene que ver con los esfuerzos que se deben tender hacia otros, de manera de desempeñar adecuadamente el cargo.
- **GRUPO DE COMPETENCIAS PERSONALES:** Competencias relativas a determinados rasgos o características de la personalidad. En este grupo se incluyen aquellas competencias que están fundadas preferentemente en una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado. Además, las competencias de este grupo reflejan aspectos de la madurez personal en relación a los demás y el trabajo, así como también su disposición al aprendizaje y la capacidad de dirigir a otros en un contexto de compromiso con los objetivos de la Universidad.
- **GRUPO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:** Competencias que se alinean directamente con las necesidades organizacionales respecto del cargo. Vale decir, en este grupo de competencias están las demandas que la Universidad requiere que el cargo desarrolle para su mejora y desarrollo.

Para una correcta comprensión desde la Universidad de cada una de las competencias antes señaladas, existe un **Diccionario de Competencias UAHC**, que establece su definición, criterios conductuales y niveles asociados a lo anterior.

III. NIVELES REQUERIDOS POR COMPETENCIA SEGÚN CARGO

		COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
		ADAPTACIÓN AL CAMBIO	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	INTEGRIDAD	ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA
CATEGORÍAS	Director/a	4	4	4	4
	Jefe/a – Encargado/a	4	4	4	4
	Profesional	3	4	4	4
	Técnico profesional	3	3	4	3
	Secretaria/o	3	3	4	4
	Asistente	3	3	4	4
	Operativo	3	3	4	3

		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
		COGNITIVA	DE GESTIÓN	INTERPERSONAL	PERSONAL	ORGANIZACIONAL
CATEGORÍAS	Director/a	Pensamiento estratégico	Toma de decisiones	Desarrollo de personas	Liderazgo	Empoderamiento
		4	4	4	4	4
	Jefe/a Encargado/a	Pensamiento estratégico	Planificación y organización	Desarrollo de equipo	Liderazgo	Toma de decisiones
		3	4	4	3	3
	Profesional	Orientación a la calidad	Planificación y organización	Conciencia organizacional	Flexibilidad	Creatividad e Innovación
		4	3	3	4	4
	Técnico profesional	Orientación al logro	Adm. de recursos	Trabajo en equipo y colaboración	Iniciativa	Disponibilidad
		3	4	4	3	4
	Secretaria/o	Pensamiento analítico	Búsqueda de información	Habilidades comunicativas	Responsabilidad	Disciplina
		3	4	4	4	3
	Asistente	Comunicación efectiva	Búsqueda de información	Trabajo en equipo y colaboración	Capacidad de aprendizaje	Disponibilidad
		3	3	3	4	4
	Operativo	Comunicación efectiva	Adm. de recursos	Trabajo en equipo y colaboración	Responsabilidad	Disciplina
		3	4	4	3	3