



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

IMPLANTACIÓN DE PERFILES DE PUESTO POR COMPETENCIAS  
LABORALES PARA LOS PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL  
Y PRÁCTICAS PROFESIONALES

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ DE LA VEGA EDNA PAULINA  
FLORES CORTÉS MARGARITA

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. JAVIER VEGA RUGERIO  
REVISORA: LIC. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

MÉXICO, D.F.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

## Agradecimientos

*A la Universidad Nacional Autónoma de México.*

Por formarnos como profesionistas, orgullosas de pertenecer a la universidad más importante del país.

*A nuestros sinodales:*

*Mtro. Javier Vega Rugerio*

Por su apoyo incondicional y disposición para enriquecer el proyecto.

*Lic. Erika Villavicencio Ayub y Lic. Isaura López Segura*

Por ayudarnos a construir la tesis desde el principio hasta su término.

*Lic. Humberto Patiño Peregrina y Lic. Gabriel Jarillo Enríquez*

Por los cuestionamientos y aportaciones que enriquecieron sustancialmente la investigación y su disposición a escucharnos.

*A nuestra “coach”, consejera y amiga:*

Aliz (Lic. Alicia Fuentes Gómez)

Por ser como una segunda mamá para nosotras y por desarrollar durante nuestra práctica profesional, competencias que siempre nos serán útiles, debido a que ahora conocemos nuestras fortalezas y áreas de oportunidad.

Gracias por apoyarnos en este proyecto y compartir con nosotras además de conocimiento, un ejemplo de vida. Te queremos mucho.

*A todas las personas que de alguna forma participaron en la realización de la tesis y que no se mencionaron. Gracias.*

---

---

## Agradecimientos de Paulina

---

### *A mi familia*

Por todo lo que me han dado y apoyarme en todo lo que hago. Sin ustedes no podría haber llegado hasta aquí. Gracias siempre.

### *A Marge*

Por la paciencia que me tuviste y todo lo que aprendí de ti. Por todas las tardes que trabajamos juntas para hacer que este proyecto se hiciera realidad. Como tú no hay dos.

### *A mis amigas*

Margarita, Karina, Marcela, Jocelyn, Paty, Brenda y Anamim por enseñarme tantas cosas durante toda mi vida. Por escucharme y hacerme sentir que siempre va a haber alguien que me apoya incondicionalmente.

---

---

## Agradecimientos de Margarita

---

### *A mis padres*

Por ser luchadores infatigables y brindarme la herencia más valiosa, que es una carrera universitaria. Gracias por apoyar y respetar cada decisión de mi vida.

### *A mis hermanos*

Jorge. Gracias por demostrar que nadar contra corriente no es sencillo, pero que con esfuerzo y determinación es posible llegar a la meta (nunca te rindas).

Oscar. Gracias por enseñarme la importancia de nunca dejar de plantearte metas. Sigue trabajando en la cristalización de tus sueños.

### *A mis tíos, primos y sobrina*

Por el apoyo incondicional que siempre me han dado.

### *A Pau*

Por ser una maravillosa amiga y recorrer conmigo este arduo camino. Sin ti este sueño no se hubiera hecho realidad, porque tengo la certeza de que con nadie más hubiera formado un equipo tan perfecto.

### *A mis queridísimas:*

Lic. Haydeé Rodríguez Hernández. Si buscáramos en el diccionario la palabra "Amiga", tu fotografía ilustraría la definición. Gracias por estar conmigo en los buenos momentos y también en los no tan buenos.

Lic. Aidé P. Delgado Hernández. Por la valiosa amistad y consejos que me has brindado, agradezco a Dios que te haya puesto en mi camino. Fuiste pieza clave para la conclusión de este proyecto. Muchas Gracias.

C.P. Leticia García Ochoa. Por mostrarme que vivir con éxito es algo que debe practicarse todos los días. Mi admiración y respeto para usted.

Claudia, Blanca, Gabriela, Itzel, Maricarmen, Ydalmi, Daniela, Ángeles, Brenda, Carmen, Erika y Pilar, por formar parte de mi vida y compartir conmigo tantas aventuras.

---

---

## APRENDÍ Y DECIDÍ

.....y así después de esperar tanto, un día como otro decidí triunfar, decidí no esperar a las oportunidades sino yo misma buscarlas, decidí ver cada problema como oportunidad de encontrar una solución, decidí ver cada noche como un misterio a resolver, decidí ver cada día como una nueva oportunidad de ser feliz.

Aquel día descubrí que mi único rival no eran más que mis propias debilidades, y que en éstas, está la única y mejor forma de superarnos, aquel día dejé de temer a perder, aprendí que no era yo la mejor y quizás nunca lo fui, me dejó de importar quien ganara o perdiera, ahora me importa simplemente saberme mejor que ayer.

Aprendí que lo difícil es no llegar a la cima, sino jamás dejar de subir.

Aprendí que el mejor triunfo que se puede tener es el derecho de llamarle a alguien "amigo".

Descubrí que el amor es más que un simple estado de enamoramiento, "El amor es la filosofía de la vida".

Aquel día deje de ser un reflejo de mis escasos triunfos pasados y empecé a ser mi propia luz de este presente.

Aprendí que de nada sirve ser luz si no vas a iluminar el camino de los demás.

Aquel día decidí cambiar tantas cosas.

Aquel día aprendí que los sueños son solamente para hacerse realidad, desde aquel día ya no duermo para descansar.

Ahora simplemente duermo para soñar.....

**R. Ripani.**

---

---

## EL ÉXITO COMIENZA CON LA VOLUNTAD

Si piensas que estás vencido, lo estás;  
si piensas que no te atreves, no lo harás;  
si piensas que te gustaría ganar, pero que no puedes,  
es casi seguro que no lo lograrás.

Si piensas que vas a perder, ya has perdido,  
porque en el mundo encontrarás,  
que el éxito empieza con la voluntad,  
todo está en el estado mental.

Muchas carreras se han perdido,  
antes de haberse corrido.  
Y muchos cobardes han fracasado,  
antes de haber su trabajo empezado.

Piensa en grande y tus hechos crecerán,  
piensa en pequeño y quedarás atrás,  
piensa que puedes y podrás,  
todo está en el estado mental.

Si piensas que estás aventajado, lo estás;  
tienes que pensar bien para elevarte,  
tienes que estar seguro de ti mismo,  
antes de intentar ganar un premio.

La batalla de la vida no siempre la gana  
el hombre más fuerte o el más ligero.  
Porque tarde o temprano, el hombre que gana,  
es aquel que cree poder hacerlo.

Dr. Christian Barnard

---

---

---

**ÍNDICE**

---

---

|  |    |
|--|----|
| Resumen  | I  |
| Introducción   | II |
| Capítulo 1. Servicio social en México                          |    |
| 1.1 Antecedentes Históricos                                    | 2  |
| 1.2 Elementos del Concepto de Servicio Social Actual           | 3  |
| 1.3 Servicio Social en la Institución                          | 4  |
| 1.4 Proceso de Selección en la Institución                     | 5  |
| Capítulo 2. Selección de Personal                              |    |
| 2.1. Modelo Tradicional de Selección de Personal               | 9  |
| 2.2. Selección de Personal por Competencias Laborales          | 14 |
| 2.2.1. Pasos de la Selección por competencias                  | 14 |
| 2.2.2. Entrevista Acertada                                     | 15 |
| 2.3. Baterías Psicológicas                                     | 18 |
| 2.3.1. Diseño de una batería psicológica                       | 18 |
| 2.3.2. Wonderlic   | 20 |
| 2.3.4. Human side  | 22 |
| Capítulo 3. Competencias laborales                             |    |
| 3.1. Antecedentes  | 35 |
| 3.2 Definición   | 35 |
| 3.3 Elementos de la Competencia Laboral                        | 36 |
| 3.4 Clasificación  | 37 |
| 3.5 Teorías que sustentan el enfoque de competencias laborales | 38 |
| 3.6 Competencia Laboral en México.                             | 41 |
| 3.6.1. Sistema de Normalización de Competencias Laborales      | 42 |
| 3.6.1.1 Norma Técnica de Competencia Laboral                   | 42 |
| 3.6.1.2 Análisis ocupacional                                   | 48 |
| 3.6.1.3 Análisis funcional                                     | 48 |
| 3.6.2. Sistema de Evaluación y Certificación de Competencias   | 50 |
| 3.6.2.1. Modelo de evaluación                                  | 50 |
| 3.6.2.2. Proceso de evaluación y certificación                 | 52 |
| 3.7 Inteligencia emocional                                     | 54 |

---

---

---

---

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Capítulo 4 | Perfil de Puestos por Competencias Laborales                              |     |
|            | 4.1 Introducción  | 59  |
|            | 4.2 Definición de Perfil  | 60  |
|            | 4.3 Pasos para Definir el Perfil de Puesto Según De Ansorena Cao (1996)   | 61  |
|            | 4.4 Perfil de Puesto por Competencias Laborales Bajo en Enfoque Sistémico | 63  |
|            | 4.4.1 Enfoque Sistémico.  | 63  |
|            | 4.4.2. Elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias Laborales.     | 65  |
| Capítulo 5 | Metodología   |     |
|            | 5.1 Planteamiento y justificación del problema                            | 85  |
|            | Objetivos   |     |
|            | 5.2 Hipótesis de trabajo  | 86  |
|            | 5.3 Variables   | 87  |
|            | 5.4 Definición conceptual de variables                                    | 87  |
|            | 5.5 Definición operacional de variables                                   | 87  |
|            | 5.6 Muestreo  | 88  |
|            | 5.7 Sujetos   | 88  |
|            | 5.8 Tipo de estudio   | 90  |
|            | 5.9 Diseño  | 90  |
|            | 5.10 Instrumento  | 90  |
|            | 5.11 Procedimiento  | 91  |
|            | 5.12 Análisis estadístico   | 92  |
|            | Resultados  | 93  |
|            | Discusión   | 123 |
|            | Conclusiones  | 125 |
|            | Limitaciones  | 127 |
|            | Aportaciones  | 127 |
|            | Bibliografía  | 129 |
| Anexos     | 1 Estructura de la Entrevista a Supervisores                              | 135 |
|            | 2 Cuestionario para la Entrevista a Supervisores                          | 137 |
|            | 3 Catálogo de Competencias Clave y Humanas                                | 139 |
|            | 4 Formato del Perfil de Puesto por Competencias Laborales                 | 142 |

---

---

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si la implantación de los perfiles de puesto por competencias laborales en la Selección de Personal, disminuye el índice de rechazo de los pasantes presentados para cubrir una vacante de Servicio Social y Prácticas Profesionales. Los sujetos que participaron en esta investigación fueron los pasantes seleccionados para ser presentados como candidatos para cubrir una vacante de Servicio Social o Prácticas Profesionales. La muestra fue de 68 pasantes que fueron entrevistados durante el periodo de Mayo a Julio de 2005, por el supervisor de un proyecto de S.S. autorizado en la institución. La selección se hizo con base en los perfiles de puesto por competencias laborales previamente elaborados para cubrir cada vacante. Los sujetos eran de ambos sexos, de entre 20 y 30 años, con escolaridad de licenciatura en el área económico - administrativa (Administración, Derecho, Contaduría, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial, Actuaría, Psicología, etc.). La muestra fue seleccionada de manera no probabilística intencional. Los instrumentos utilizados fueron: Los perfiles de puesto por competencias laborales elaborados para cada uno de los puestos (proyectos), los resultados de la prueba Human Side y la prueba psicométrica de inteligencia Wonderlic. Los resultados obtenidos muestran que una vez implantados los perfiles de puesto por competencias laborales el índice de rechazo de los pasantes disminuyó en todos los proyectos, sobre todo aquéllos que eran más complicados de cubrir.

---

---

## INTRODUCCIÓN

La institución en la cual se realizó la presente investigación pertenece a la Banca de Desarrollo, la cual apoya a la micro, pequeña y mediana empresa a través de créditos, fomentando la industrialización, el desarrollo regional y la creación de empleos; a su vez participa en la formación de futuros profesionistas, brindándoles la oportunidad de que realicen actividades relacionadas con su carrera, aplicando los conocimientos adquiridos y obteniendo experiencia en el ámbito laboral a través de la prestación de su Servicio Social o Práctica Profesional.

La formación profesional que del Servicio Social se adquiere se refiere a la puesta en práctica de aquéllas capacidades adquiridas por los estudiantes, dichas capacidades se desarrollan, modifican y complementan a través de las actividades específicas definidas en el proyecto al cual son asignados. Dicho proyecto puede ser de innovación tecnológica, comercial o de desarrollo, tiene un objetivo que cumplir, actividades específicas, retos y obstáculos que vencer.

La Coordinación de Servicio Social de esta institución tiene como funciones principales el reclutamiento y selección de los estudiantes que cuenten con las características adecuadas para realizar las actividades que cada proyecto demanda, da seguimiento a los trámites de registro y liberación del servicio social de cada estudiante, así como de las actividades realizadas en cada proyecto.

En la actualidad, uno de los principales problemas que enfrenta la Coordinación de S.S. es la selección de los estudiantes que ingresan a la institución, esto se ve reflejado en el rechazo de los candidatos presentados al área solicitante. Este problema se presenta debido a que la Coordinación de S.S. desconoce los conocimientos, habilidades y actitud que deben tener los candidatos para cubrir las necesidades de los proyectos existentes.

La información que las áreas envían en su requisición de pasantes sólo indica la carrera y el horario deseados. Por lo tanto, se considera de vital importancia el diseño de perfiles de puesto por competencias laborales, ya que son una herramienta que permite contar con la información necesaria para cubrir el puesto de manera exitosa.

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar si la implantación de los perfiles de puesto por competencias laborales disminuye de forma significativa el índice de rechazo de los pasantes presentados para cubrir una vacante de Servicio Social y Prácticas Profesionales.

En el primer capítulo de este trabajo se abordan los antecedentes del servicio social en México y el proceso de selección que se lleva a cabo en la institución para prestadores de servicio social y prácticas profesionales, incluyendo el uso de los perfiles de puesto.

El segundo capítulo explica el proceso de Selección de Personal, mostrando el modelo tradicional propuesto por Jaime Grados y la selección de personal basada en competencias laborales, además del proceso de entrevista acertada que es el tipo de entrevista empleada en esta investigación. Por último se muestra un apartado en donde se habla sobre baterías psicológicas, profundizando en las pruebas Human Side y Wonderlic que fueron las que se utilizaron para evaluar a los candidatos.

El capítulo tres versa sobre las competencias laborales, mostrando los antecedentes, teorías que las sustentan, definiciones, clasificación y las dimensiones que las conforman. El último punto de este capítulo es inteligencia emocional considerada como un componente importante dentro de las competencias laborales.

En el capítulo cuatro se habla sobre los perfiles de puesto por competencias laborales, el enfoque desde el que se realizan y el proceso que se siguió en esta investigación para su elaboración.

En el capítulo siguiente se detalla la metodología y el procedimiento seguido durante este trabajo. Los resultados obtenidos después de la inclusión de los perfiles de puesto por competencias laborales en la selección de los pasantes, se detalla en el capítulo seis.

Por último, se muestra la discusión, las conclusiones, así como las aportaciones, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones sobre el mismo tema.

*CAPÍTULO*

1

---



---

*SERVICIO  
SOCIAL EN  
MÉXICO*

---

---

## SERVICIO SOCIAL EN MÉXICO

### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

---

En la Constitución de 1917 se formaliza la idea de la función social de la educación que sirve de fundamento al servicio social tanto en el artículo 3º, 4º y 5º, así como en el 72º. Además, se hizo patente la necesidad de que los universitarios ayudaran a elevar el nivel educativo de la comunidad nacional; así el Congreso de la Unión promovió la realización de una campaña de alfabetización con la ayuda de egresados de diversas instituciones de educación superior del país (Servicio Social, 1990).

En 1929 los estudiantes de la UNAM proponen al presidente de la República la implantación de un servicio social no remunerado a favor de la Nación, contemplándose a éste también como un requisito indispensable para obtener el título profesional. La propuesta no tuvo eco por virtud del movimiento de la conquista de la autonomía universitaria (op. cit.)

Es hasta 1936 cuando la Facultad de Medicina de la UNAM establece un primer servicio social obligatorio. En 1942 se reforma el artículo 5º constitucional introduciendo explícitamente el servicio social de profesionistas (op. cit.).

Con el tiempo y como resultado de las necesidades del país, fueron sumándose otras carreras al cumplimiento del Servicio Social, sobre todo a raíz de su reglamentación en 1945, cuando se estableció a éste como requisito obligatorio para obtener un título o grado académico (op. cit.).

El Servicio Social surge así, formando parte del proceso de modernización, que envuelve a la sociedad como un elemento legitimador de su autonomía institucional, como vínculo solidario para con ésta.

El 20 de septiembre de 1978, por acuerdo presidencial, se crea la Comisión Coordinadora del Servicio Social de Estudiantes de las Instituciones de Educación Superior (COSSIES), organismo que surge como respuesta a la necesidad de establecer mecanismos de coordinación interinstitucional de las acciones del gobierno en materia de Servicio Social, con el objeto de coordinar, a nivel nacional, el Servicio Social avocándose al diseño y fortalecimiento de un Sistema Nacional de Servicio Social, que permita relacionar más estrechamente la educación superior con la realidad del mercado del trabajo nacional (op. cit.).

## **1.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE SERVICIO SOCIAL ACTUAL**

---

A pesar del gran número de definiciones o conceptos sobre el servicio social es posible identificar cuatro elementos en todos ellos (Servicio Social, 2005):

1. Retribuir a la sociedad por los beneficios de la educación de ella recibida.
2. Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores menos beneficiados por el desarrollo económico del país.
3. Satisfacer un requisito legal para la obtención del título profesional.
4. Promover la formación del futuro profesional.

Es importante aclarar que en cuanto al punto número uno, si bien no hay una obligación por parte de los estudiantes para retribuir al centro educativo los beneficios obtenidos, se hace evidente la existencia de un compromiso moral con la institución y con la sociedad de la que finalmente emanan los esfuerzos por financiar sus estudios, en el caso de las escuelas públicas.

En cuanto al cuarto punto se puede afirmar que la capacitación y la práctica profesional pueden ser desarrolladas a un alto nivel a través del servicio social, si éste se encuentra canalizado adecuadamente, es decir, que se aprovechen al máximo las capacidades de los pasantes para desempeñar las actividades en lugar de dispersar sus esfuerzos en actividades que no enriquezcan su crecimiento profesional.

El servicio social, como parte integrante e integradora del quehacer educativo, debe cobrar una nueva fuerza y revitalizar su propia definición, de tal modo que la congruencia entre lo deseado y lo planeado se mantenga inalterada, de manera que el servicio social no sólo sea una etapa culminante y final de un proceso académico, sino el inicio de un servicio profesional de carácter social permanente (Servicio Social, 2005).

### 1.3. SERVICIO SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN

---

La política de la empresa sobre la prestación del servicio social y/o prácticas profesionales tiene fundamento en el carácter axiológico y cognoscitivo del concepto servicio social (Servicio Social, 1990), los cuales se describen a continuación.

#### a) Carácter axiológico

Se refiere al conjunto de valores que enriquecen el concepto y que dan sentido a la existencia de los preceptos jurídicos vigentes. Describe al servicio social como compromiso, retribución, prestación, formación moral y académica (Servicio Social, 1990).

- ✚ Servicio social como compromiso: se trata de unir indisolublemente el quehacer universitario con las necesidades y problemas del entorno en que se encuentra (op. cit.).
- ✚ Servicio social como retribución: la capacidad, formación y compromiso de un estudiante se transforma en un servicio que la sociedad recibe a cambio del apoyo que brinda a los estudiantes (op. cit.).
- ✚ Servicio social como prestación: el servicio social posee en carácter de obligación moral que el estudiante y el profesional asumen ante una sociedad que les ha permitido adquirir aquellas habilidades y destrezas que su vocación les indicó. El conocimiento y capacidades cobran sentido y dimensión, en cuanto son generadas por y para la sociedad(op. cit.).
- ✚ Servicio social como formación moral y académica: la formación que el estudiante recibe se aparta del carácter cognoscitivo y adquiere una dimensión axiológica, en cuanto el compromiso y el servicio se hacen explícitos; no es posible formarse fuera de la sociedad, sólo, en el ámbito de las aulas de clase. La formación integral se lleva a acabo cuando se pertenece al medio que da origen a la persona (op. cit.).

## b) Carácter cognoscitivo

Es evidente que la realización de servicio social lleva consigo el desarrollo de la dimensión cognoscitiva del estudiante, a través de este instrumento y de los criterios que le deben guiar, se ponen en juego un conjunto de capacidades adquiridas y de conocimientos propios de la vocación escogida. (Servicio Social, 1990).

- ✚ Servicio social como práctica de una teoría: a través del servicio social, se abre la posibilidad de establecer un proceso continuo de retroalimentación entre la reflexión y la acción, y que este se lleve a cabo en todos los miembros de la comunidad educativa, estableciendo conocimientos significativos para los procesos de cambio de la sociedad (op. cit.).
  
- ✚ Servicio social como formación profesional: ésta se concreta con la aplicación de los conocimientos y práctica de aquellas capacidades adquiridas por el estudiante, lo que le permite que las desarrolle, las modifique y las complemente a través de una acción concreta con el medio en el cual interactúa (op. cit.).
  
- ✚ Servicio social como capacitación: la capacitación debe ser entendida como la introducción al medio problemático. Si bien es cierto que tal consideración puede ser entendida como la iniciación en el mundo del trabajo, debe también entenderse como una capacitación institucional, es decir, las instituciones de educación superior aprendiendo a actuar en y con el medio. A través de la capacitación se aprende a resolver problemas que el entorno presenta y por otro lado las personas reciben las enseñanzas del medio que les permite reflexionar acerca de la naturaleza de su servicio y de su compromiso (op. cit.).

## 1.4. PROCESO DE SELECCIÓN EN LA INSTITUCIÓN

---

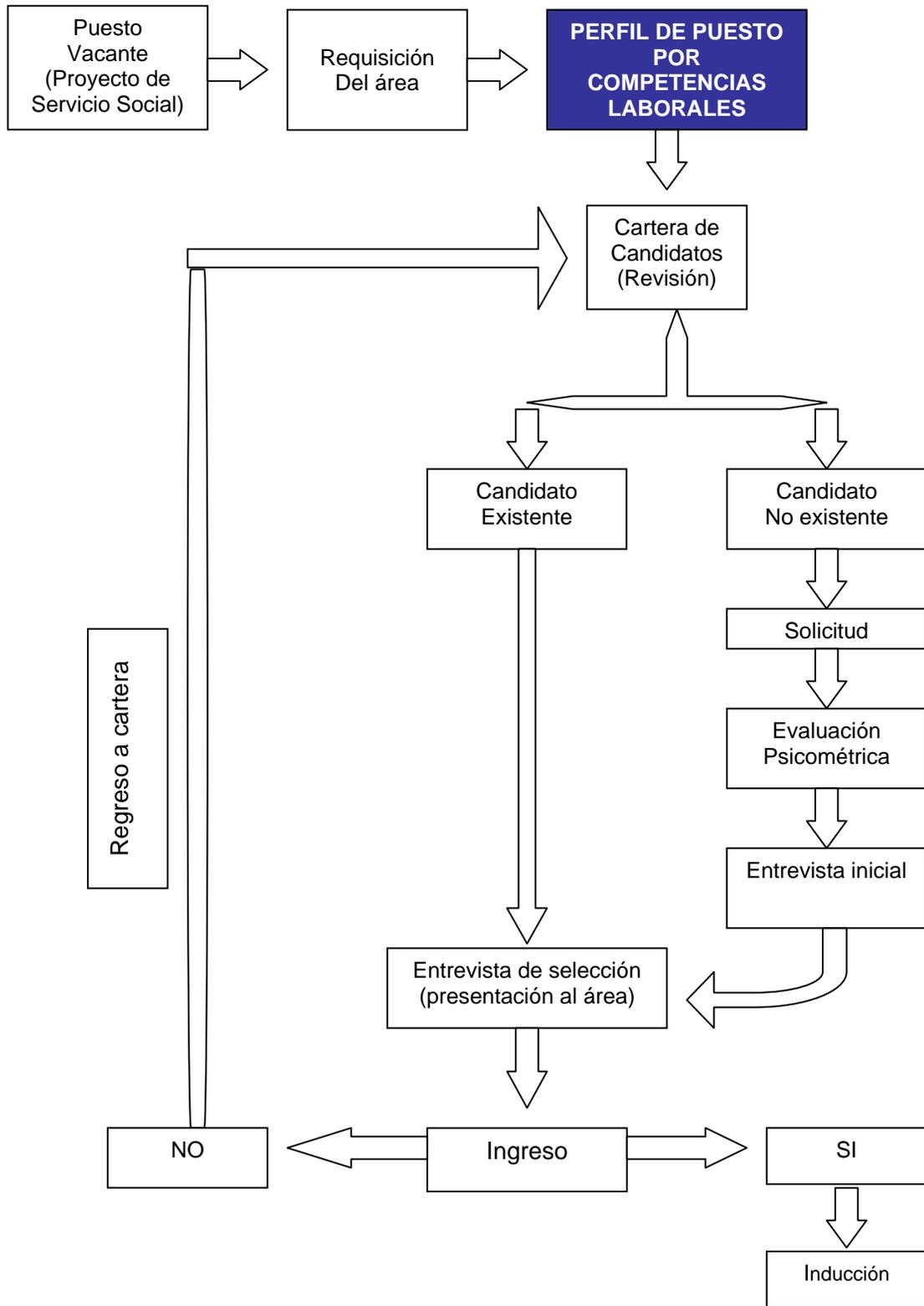
Antes de continuar con el marco teórico consideramos importante explicar el proceso de selección que se lleva a cabo en la institución, incluyendo nuestra aportación referente al uso de los perfiles de puesto por competencias laborales.

A continuación se presenta un esquema que describe dicho proceso:

---

---

**FIGURA 1. PROCESO DE SELECCIÓN DE SERVICIO SOCIAL EN LA INSTITUCIÓN**



Como se puede observar en la figura 1, el proceso inicia con el puesto vacante para realizar el servicio social o prácticas profesionales, el cual se da a conocer a través de una requisición enviada a la Coordinación de Servicio Social de la Institución.

En dicha requisición el área indica el nombre y descripción del proyecto (puesto). Esta requisición permite identificar el perfil de puesto por competencias laborales definido durante esta investigación que debe utilizarse en la selección de los candidatos.

Con base en esa información se busca en la cartera de candidatos, si alguno de ellos cubre el perfil se envía a entrevista con el supervisor del proyecto; de ser aceptado, ingresa a la institución y se le proporciona un curso de inducción; en caso contrario, si es rechazado, el pasante regresa a cartera en espera de otro proyecto.

Cuando en la cartera no existen candidatos se realiza un proceso de reclutamiento que permite enriquecer la cartera, para lo cual los estudiantes interesados deben llenar una solicitud, realizar una evaluación psicométrica (Human Side y Wonderlic) y presentarse a una entrevista en la coordinación para establecer el área en la que esta interesado realizar el servicio social. Al cubrir este proceso se determina si cumple con el perfil para ingresar a algún puesto de servicio social vacante, para ello se toma en cuenta la información del perfil de puesto por competencias laborales, la solicitud, la evaluación y la entrevista.

De cumplir con los requerimientos se envía a entrevista de selección con el supervisor a cargo, si es aceptado se integra al proyecto, de ser rechazado su expediente se recupera en cartera en espera de otro proyecto, cabe señalar que la cartera de candidatos se depura cada seis meses.

*CAPÍTULO*

2

---



---

*SELECCIÓN DE  
PERSONAL*

---

---

## Modelo Tradicional de Selección de Personal

Para Grados, J. (2001) el proceso de **Selección** se puede definir como la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Establece un modelo constituido por una serie de pasos que se describirán a continuación:

### **Creación de una vacante**

---

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Una vacante puede surgir dentro de la organización por diversos motivos, puede tratarse de una posición de nueva creación, promoción o baja. (Grados, 2001).

### **Requisición**

---

Es el documento formal en donde se describen las características indispensables para cubrir la vacante y características generales de la actividad y el puesto a desarrollar. (op. cit.)

Una vez que se cuenta con una requisición, el psicólogo debe elaborar un perfil de puesto, definido como “el reconocimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito” (Dunnette y Kirchner, 1990 citado en Cruz, G. 2000) y procederá a estructurar la batería psicológica que deberá estar basada en los datos contenidos del perfil y éste a su vez en los que presenta la requisición.

### **Proceso de Reclutamiento**

---

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo. (Alles, M., 2001)

Las fuentes de reclutamiento son:

### **Reclutamiento Interno**

Consiste en la localización en el inventario de recursos humanos de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Este proceso disminuye el período de integración y contribuye a motivar al personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. (Grados, J. 2001)

Las principales fuentes de reclutamiento internas son los sindicatos, el archivo o cartera de personal, familiares y recomendados y la promoción o transferencia interna de personal.

Para el reclutamiento interno es necesario colocar avisos de empleo en las instalaciones de la organización, contar con un inventario de personal eficiente y un banco de datos de habilidades o aptitudes, además de una planificación de reemplazo y sucesión (Alles, M., 2001)

### **Reclutamiento externo**

La primera fuente que debe explotarse es la propia compañía, luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado (Alles, M., 2001). Utilizando las *fuentes de reclutamiento* externo, las cuales son a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se encuentran los centros educativos, las asociaciones profesionales, las bolsas de trabajo, agencias de colocación, Outsourcing, entre otros. (Grados, J. 2001)

### **Medios de reclutamiento**

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra de personal altamente calificado y a distintos estratos sociales y educativos. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger un medio de reclutamiento.

Los principales medios son los *Medios impresos, Radio y televisión, Grupos de intercambio, Internet y Asociaciones como la American Chambers of Comerse of Mexico*, que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos, como nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional. De igual manera, proporciona a los candidatos, mediante su inscripción, las vacantes y requisitos de las diferentes empresas asociadas. (op. cit.)

---

## **Presolicitud**

---

Esta forma permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Es útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos o cuando se ha cubierto una vacante y se siguen recibiendo candidatos ya que permite organizar una buena cartera de personal (op. cit.)

## **Solicitud**

---

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes (op. cit.):

1. Datos personales
2. Datos escolares
3. Experiencia ocupacional
4. Datos familiares
5. Generales

## **Entrevista inicial**

---

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante esta entrevista se pretende detectar de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, habilidad verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el candidato decida si esta interesado en seguir adelante con el proceso. Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica (op. cit.)

## **Evaluación técnica**

---

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección, por lo que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempos y costos (op. cit.)

---

---

## **Evaluación psicológica**

---

Esta es la etapa más importante de la selección, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo (op. cit.).

## **Encuesta socioeconómica**

---

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial (op. cit.).

De manera general de las áreas que se exploran son:

- ✚ Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- ✚ Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado), etc.
- ✚ Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- ✚ Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Consta de dos etapas, la visita domiciliaria y la investigación de referencias ocupacionales.

## **Entrevista de Selección**

---

La entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante del empleo con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejora actuación (Grados, J y Sánchez, E., 1993).

Klinvex, K. y O'Connel, M. (2002) señalan como principales objetivos de la entrevista en el proceso de selección el determinar la capacidad del candidato para realizar el trabajo, evaluar como las preferencias del candidato encajan con el contenido del trabajo, la cultura organizacional, el entorno físico y con las personas con que va a trabajar. Además permite proporcionar una visión realista del trabajo al entrevistado.

## **Examen Médico**

---

El examen médico se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico, condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, como ya mencionamos, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico (Grados, J. 2001).

## **Conclusión**

---

Esta fase integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas con las competencias del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio sobre la aceptación o rechazo del aspirante (op. cit.).

## **Decisión**

---

Constituye el hecho de aceptación o rechazo del candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el director o el dueño de la compañía, tal decisión deberá estar invariablemente apoyada por todo el proceso descrito anteriormente (op. cit.).

## **Contratación**

---

Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo, y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos (op. cit.):

- ✚ Contrato por obra determinada
- ✚ Contrato de trabajo temporal. Debe justificarse la causa motivadora de su limitación.
- ✚ Contrato por tiempo indefinido.

---

---

## Selección de Personal por Competencias Laborales

---

---

Hay una evolución de la mera descripción del puesto a la gestión por competencias. Las personas no sólo deben ocupar un puesto de trabajo: además, deben dominar/poseer un conjunto de competencias (Alles, M., 2001)

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que se desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado (Alles, M., 2001), por ello en esta sección, presentamos a los principales elementos para realizar la selección de personal con base en competencias y mostramos un panorama general de la entrevista acertada como una herramienta (no la única) en la evaluación de conductas.

### **2.2.1. Pasos de la Selección por competencias (Alles, M., 2001):**

---

#### **✚ Primer paso**

Detectar las competencias clave:

- La visión y la misión de la empresa
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- La(s) competencia(s) requerida(s) para ese puesto

Con base en esta información, definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos.

#### **✚ Segundo paso**

Definir el perfil por competencias (capítulo 4) para detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior para el puesto.

#### **✚ Tercer paso:**

Realizar entrevistas que permitan: buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa (detectar competencias).

---

---

---

---

Es útil el uso de herramientas para obtener información de las competencias de la persona como: assessment center, dinámicas de grupo, role playing, entrevista focalizada (entrevista por eventos conductuales), entrevistas situacionales, pruebas de trabajo, test de aptitudes, test de personalidad datos biográficos, referencias, entrevistas tradicionales, etc.

#### ✚ Cuarto paso:

Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

### 2.2.2. Entrevista Acertada:

---

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar la competencias requeridas para la posición; para ello es fundamental bucear en la historia del candidato con preguntas tales como: ¿Qué pasó?, ¿Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? Si se apunta a las tareas específicas: ¿Cuál era su tarea concreta en al situación?, ¿Qué resultado debía obtener?, ¿Por qué eran importantes estos resultados? Se puede completar con: ¿Qué hizo usted?, ¿Qué dijo?, ¿A quién?, ¿Qué pasó?, ¿Qué pasó después?, ¿Cuál fue el resultado?, ¿Cómo lo supo el candidato? Siguiendo la secuencia de estas preguntas es posible obtener la historia total. (Alles, M., 2001)

La premisa básica de la entrevista por competencias es que el Identificar el comportamiento pasado nos permite predecir el comportamiento futuro. Lo anterior puede ayudar a seleccionar a los candidatos de una forma precisa y objetiva, sin dejarse llevar por “la buena impresión” que todos los candidatos pretenden dar en una entrevista de trabajo.

En la Entrevista Acertada existen cuatro componentes indispensables para la definición de cada experiencia o logro pasado, y son: **Situación**, **Tarea**, **Acción** y **Resultado**. La mejor forma de recordar los componentes anteriores es con el uso de la palabra **STAR** (Alles, M., 2001).

#### ✚ SITUACIÓN

Nos permite saber las circunstancias que vivió el candidato en esos momentos al realizar la tarea. Esto es si la situación fue favorable o desfavorable para él y como se comporta en situaciones diferentes (Alles, M., 2001)

---

---

## ✚ TAREA

Es la responsabilidad asignada y el nivel de ejecución para realizarla. El conocer la Tarea que conduce a la Acción de un candidato nos permite poner tal Acción en un “contexto”. Dicho contexto resulta indispensable para lograr la comprensión del entrevistador y la evaluación futura de la acción del candidato (Alles, M., 2001)

## ✚ ACCIÓN

Son las acciones que el candidato lleva a cabo, para realizar la Tarea, ante una situación determinada. Además de averiguar lo que el candidato hizo, el entrevistador también determina las acciones que no han sido tomadas en cuenta. Un cliente que no se ha atendido o una reunión que no se ha programado sirven de ejemplo de actividades que pertenecen al componente de Acción de una “Estrella” (Alles, M., 2001)

## ✚ RESULTADO

Es la consecuencia de las Acciones. El conocer el Resultado ayuda a comprender si las acciones tomadas fueron eficaces o no; ayuda también a clasificar si el comportamiento es positivo o negativo, tomando en cuenta la situación que se le presentó al candidato permitiendo una mayor calidad en la evaluación de los candidatos que están por un mismo puesto (Alles, M., 2001)

El entrevistador debe tener cuidado para detectar estrellas falsas, afirmaciones, sentimientos y opiniones de lo que el candidato HARÁ o lo que le GUSTARÍA HACER, afirmaciones vagas que no pueden interpretarse. Para ello se recomienda realizar preguntas de seguimiento que permita obtener STARS verdaderas y completas, veamos los siguientes ejemplos (Alles, M., 2001)

**TABLA 1. PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO PARA CADA ELEMENTO DE LA STAR:**

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Situación</b></p> <p>Describa una situación en la cual...<br/>         ¿Por qué usted...?<br/>         ¿Cuáles fueron las circunstancias en torno a ...?<br/>         ¿Cuál fue la ocasión más notable en que ocurrió eso?</p> | <p style="text-align: center;"><b>Tarea:</b></p> <p>Describa su papel específico en el proyecto.<br/>         ¿Qué se esperaba de usted?<br/>         ¿Qué debía hacer?</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>Acción</b></p> <p>¿Qué hizo usted exactamente?<br/>         Describa específicamente cómo hizo eso.<br/>         ¿Qué hizo usted primero... y después?</p>   | <p style="text-align: center;"><b>Resultado:</b></p> <p>¿Cuál fue el resultado?<br/>         ¿Cómo salieron las cosas?<br/>         ¿Qué problemas/éxitos resultaron de...?<br/>         ¿Qué retroalimentación ha obtenido?</p> |

**Ejemplo:**

(Manual del Curso: Selección eficaz, 2000)

A continuación presentamos preguntas de comportamiento planeadas para explorar la competencia de análisis/evaluación de problemas, mencionando antes la definición de la competencia y algunas acciones clave que presentara una persona que tiene esta competencia en particular.

**Análisis/Evaluación de Problemas:** Obtener información relevante e identificar los asuntos y las relaciones clave a partir de una base de información; relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; identificar las relaciones de causa-efecto.

**Acciones clave:**

- Detectar la existencia de problemas u oportunidades
- Recopilar toda la información relevante
- Identificar los asuntos o problemas fundamentales
- Organizar la información
- Reconocer las tendencias
- Identificar las relaciones causa-efecto

**Preguntas de comportamiento planeadas:**

1. ¿Alguna vez ha reconocido usted un problema antes que su gerente/supervisor/líder de equipo u otras personas de la organización? (Cuénteme acerca de esas situaciones).
2. Describa un problema complicado que se le haya presentado en su trabajo. (¿Cómo lo identificó o logró una mejor comprensión sobre el problema?)
3. Deme un ejemplo de una ocasión en la cual no estaba seguro sobre lo que quería un cliente interno/externo. (¿Cómo manejó la situación?)

Codificación de la respuesta del entrevistado

| Situación/tarea | Acción | Resultado |
|-----------------|--------|-----------|
|                 |        |           |

---

---

## Baterías Psicológicas

---

---

Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

**Inteligencia:** Se refiere a la capacidad general que tiene el ser humano para actuar intencionalmente, pensar racionalmente e interactuar eficazmente con su medio ambiente (David Weschler, citado en Rice, P., 1997).

**Habilidad:** Capacidad y disposición para una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con destreza (Rice, P., 1997). Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

**Personalidad:** Es la suma total de las características físicas, mentales, emocionales y sociales de un individuo (Rice, P., 1997). Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y de su relación con el ambiente; estos aspectos son estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponerse una base para el diagnóstico diferencial.

Las pruebas psicológicas a elegir dependen del tipo de competencias del puesto y las competencias clave de la organización, así como de las necesidades organizacionales.

### **2.3.1. Diseño de Baterías Psicológicas**

---

Para diseñar una batería se deben considerar los siguientes factores:

- a) Según el puesto: Con base a las competencias del puesto se establece qué funciones psicológicas son deseables que mida en un aspirante a determinado puesto.
- b) Según el tiempo: Las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de datos.
- c) Según el costo: Seleccionar el costo: Seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.

Los tres niveles más importantes que se evalúan en el proceso de reclutamiento y selección son: el nivel obrero u operativo, el nivel medio o mandos intermedios y el nivel ejecutivo o gerencial

Ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una batería psicológica (Vega, J. 2001).

#### Nivel Gerencial o ejecutivo

|                      |                               |
|----------------------|-------------------------------|
| <b>Inteligencia:</b> | D-48, Wais, Wonderlic, Terman |
| <b>Personalidad:</b> | Lüscher, FIGS, Moss, HTP      |
| <b>Intereses:</b>    | Geist, Allport                |
| <b>Aptitudes:</b>    | D. A.T., Thurstone            |
| <b>Potencial:</b>    | Cleaver, Human Side           |

#### Nivel medio o mandos medios

|                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| <b>Inteligencia:</b> | Wais, Wonderlic, Otis                 |
| <b>Personalidad:</b> | Lüscher, FIGS, Mc. Clelland, Edward's |
| <b>Intereses:</b>    | Geist, Allport                        |
| <b>Aptitudes:</b>    | D. A.T., Thurstone                    |
| <b>Potencial:</b>    | Cleaver, Human Side                   |

#### Nivel obrero u operativo

|                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| <b>Inteligencia:</b> | Barsit, Army Beta, Dominos, Raven |
| <b>Personalidad:</b> | FIGS, Catell, Machover            |
| <b>Intereses:</b>    | Hereford                          |
| <b>Aptitudes:</b>    | D. A.T.                           |

## Wonderlic

La prueba fue elaborada en 1937, desde entonces se han elaborado varias versiones y debido al interés por realizar investigación relacionada con la evaluación de personal, se creó una institución para tal efecto, llamada CWPT (Company Wonderlic Personnel Test).

El Wonderlic Personnel Test (WPT) tiene dos formularios A y B y mide la habilidad cognitiva traducida como factor “g” o inteligencia general, provee información cuantitativa sobre la facilidad con que se puede capacitar a una persona y también la capacidad para adaptarse y resolver problemas de trabajo. Si bien la mayoría de los análisis de inteligencia se ocupan de cuantificar la capacidad verbal y matemática, no es apropiado derivar del examen de personal subcalificaciones de desempeño verbal o matemático (Manual Wonderlic Personnel Test, 1996)

La prueba se puede administrar de manera individual o colectiva, es de lápiz y papel y se clasifica como un examen de velocidad porque tiene un límite de tiempo de 12 minutos para realizarse, después de lo cual el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya terminado de contestar todas las preguntas. La prueba consta de 50 reactivos con respuestas abiertas y de opción múltiple.

### Ejemplos de reactivos:

ESCRIBA  
AQUÍ SUS  
RESPUESTAS

#### 1. COSECHAR es lo opuesto de

1 obtener 2 alentar 3 continuar 4 existir 5 sembrar.....(     )

2. El cuaderno se vende a 23 centavos; ¿Cuánto costarán 4 cuadernos?.....(     )

#### 3. CASA – CAZA ¿Cuál es la relación entre el significado de estas palabras?

1 similar 2 opuesto 3 ni similares ni opuestos.....(     )

La respuesta correcta es “ni similares ni opuestos”, que es la respuesta número 3; todo lo que usted debe hacer es escribir el número “3” entre los corchetes **al final del renglón.**

La calificación del solicitante se puede interpretar según su potencial de empleo, de educación y de capacitación. Aquellos solicitantes que tienen resultados de pruebas más altos son personas que aprenden rápido, dominan materiales complejos y toman mejores decisiones cuando falta información, los individuos que obtienen resultados bajos necesitan más tiempo de instrucción específica y rutinas de trabajo estandarizadas (Manual Wonderlic Personnel Test, 1996)

**TABLA 2. INTERPRETACIÓN DE WONDERLIC POR RANGOS.**

| <b>Rango</b>  | <b>Descripción</b>   |
|---|--|
| <b>SUPERIOR<br/>más de 35<br/>puntos</b>                        | Personas de rápido aprendizaje, capaces de reunir y sintetizar información, pueden inferir y llegar a conclusiones fácilmente, poseen excelente habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones aún cuando no se tiene toda la información disponible.      |
| <b>SUPERIOR AL<br/>TÉRMINO<br/>MEDIO de 24 a<br/>34 puntos.</b> | Tienen buena capacidad para aprender por su cuenta, puede recopilar información para tomar decisiones con poca ayuda y analizar problemas con un número limitado de alternativas.  |
| <b>TÉRMINO<br/>MEDIO de 20 a<br/>25 puntos.</b>                 | Capaces de aprender rutinas de trabajo rápidamente, pero usando una combinación de materiales escritos y experiencias de trabajo real, piden ayuda para resolver problemas y tomar decisiones.   |
| <b>INFERIOR AL<br/>TÉRMINO<br/>MEDIO de 16 a<br/>19 puntos.</b> | Requieren de mayor tiempo para aprender, deben de ser capacitados antes de asignarles alguna tarea, pueden realizar operaciones simples, para solucionar problemas requieren de mucha ayuda, toman decisiones limitadas y tienen éxito en situaciones elementales. |
| <b>INFERIOR de<br/>13 a 15<br/>puntos.</b>                      | Necesitan que se les enseñe explícitamente la mayoría de lo que tienen que aprender, pueden operar equipo de fácil manejo, su aprendizaje es limitado, con baja capacidad para solucionar problemas.   |
| <b>MUY<br/>INFERIOR<br/>menos de 12<br/>puntos.</b>             | Tienen dificultades para aprender, solucionar problemas complejos y tomar decisiones inmediatas.   |

---

---

## Human side

La prueba psicométrica Human Side es utilizada en la institución para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección para cubrir una vacante, en el desarrollo de programas de capacitación basado en áreas de oportunidad, en la elaboración de parrillas de reemplazo y planes de carrera, como herramienta para formación de equipos y como guía para la supervisión y motivación de personal. En la presente investigación, se utilizó como herramienta para definir el perfil de puesto y como medio de evaluación de las competencias laborales humanas y claves requeridas para cada uno de los puestos.

Las ventajas de la prueba Human Side se derivan principalmente de que no es un instrumento clínico, el tiempo de aplicación es de 20 minutos, su calificación se puede realizar con un software especializado y la cantidad de información que brinda, apoya a diferentes áreas de recursos humanos.

Los reactivos de elección forzada, hacen difícil que la persona manipule la prueba sin que esto sea detectado.

La prueba mide tres dimensiones:

-  Estilo de Conducta
-  Intereses y Valores
-  Proceso Pensante.

### **Estilo de Conducta**

---

Los conceptos de comportamiento observables de los que parte la herramienta utilizan las investigaciones de William Marston. Él describe el comportamiento humano en términos de patrones constantes de reacción al medio ambiente, indica que para entender a las personas normales es necesario comprender como se sienten en su ambiente, y hace referencia a que el medio ambiente en que se desarrolla una persona puede ser antagónico o favorable (Manual Básico de Entrenamiento Human Side, 2002 ).

El ambiente favorable se caracteriza por la colaboración, abundancia de recursos, estabilidad y seguridad. El ambiente antagónico podría describirse como desafiante, impredecible, arriesgado y hostil. La respuesta a cualquier ambiente, puede ser activa (hacer algo frente a la situación) o pasiva (evitando la situación o permitiéndole actuar). El siguiente esquema muestra algunos ejemplos de conductas que la persona puede manifestar, dependiendo del tipo de respuesta (activa o pasiva) que tiene frente a cada tipo de ambiente.

---

---

El estilo de conducta perfila por un lado el puesto y por otro lado a la persona con base en cuatro elementos que se manifiestan en su ambiente de trabajo.

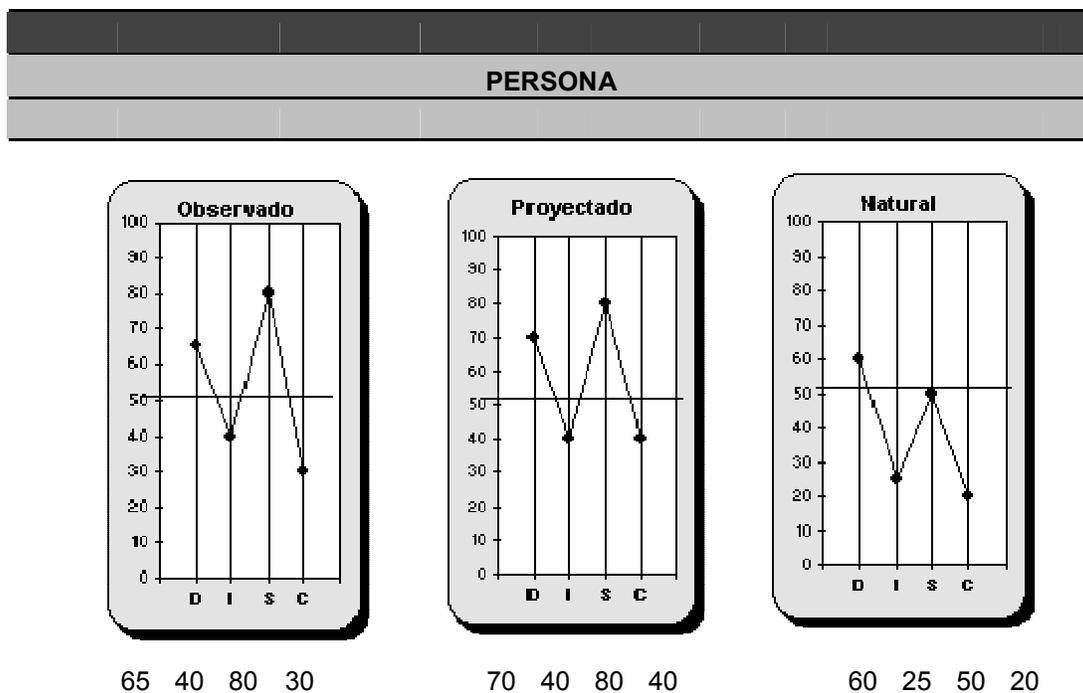
Se aplica para conocer la conducta del individuo en tres situaciones:

**Estilo Natural:** Refleja cuál es la forma en que va a manejarse en el trabajo cuando se encuentra presionado.

**Estilo Proyectado:** Es el estilo motivado que indica lo que la persona esta buscando y que percibe como necesario para obtener resultados.

**Estilo Observado:** Es el estilo que maneja la persona de acuerdo a sus características más sobresalientes.

FIGURA 2. GRÁFICA DE LA PRUEBA HUMAN SIDE (ESTILO-PERSONA)



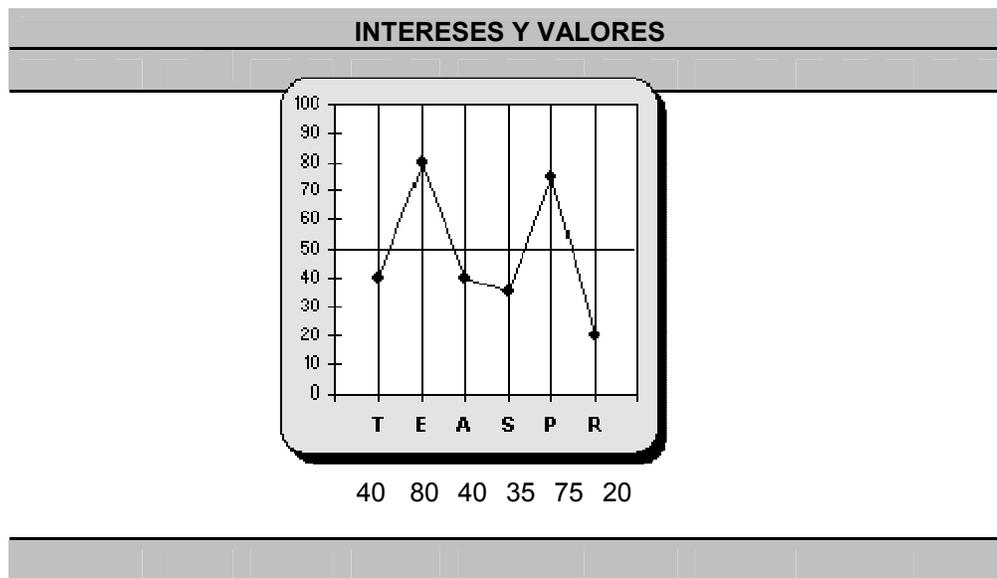
## Intereses y Valores

La prueba Human Side mide y describe los intereses de las personas a través de los seis valores universales de la Teoría de Spranger. Dichos valores son:

| Valor           | Propósito              | Interés          |
|-----------------|------------------------|------------------|
| Teórico (T)     | Buscar la verdad       | La investigación |
| Económico (E)   | Deseo de riqueza       | El dinero        |
| Artístico (A)   | Aplicar la belleza     | Las artes        |
| Social (S)      | Ocuparse de la gente   | La sociedad      |
| Político (P)    | Poder sobre los demás  | Posición elevada |
| Regulatorio (R) | Respeto a la autoridad | El orden         |

Los valores son el reflejo de los intereses (Vega, J., 2003).

FIGURA 3. GRÁFICA DE LA PRUEBA HUMAN SIDE (INTERESES Y VALORES)



Ligado a esto se tiene la Teoría de Maslow, manifiesta que las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades. Maslow propone una jerarquía de necesidades representadas como una pirámide que consta de 5 niveles.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento hacia arriba en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas nos empujan hacia debajo de la pirámide (Chiavenato, I. 1999)

## Proceso Pensante

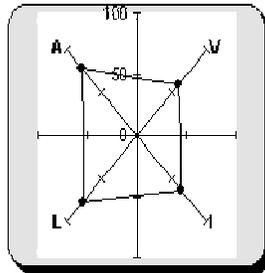
Se fundamenta en la teoría del dominio cerebral, la cual sugiere dos dimensiones en las preferencias mentales: 1) Un estilo o método preferido para procesar la información; Y 2) una forma preferida para comunicar esa información. (Sarabia, 2000).

Se divide en cuatro regiones haciendo una comparación con el cerebro, donde:

El **cerebro derecho** controla el lado izquierdo del cuerpo, simultáneamente procesa conceptos enteros. Este lado es intuitivo, experimental y visual, utiliza el razonamiento holístico o gestalt.

El **cerebro izquierdo** controla el lado derecho del cuerpo, procesa información en forma secuencial, se encuentra orientado a los datos y al lenguaje verbal, se vale de razonamiento inductivo.

FIGURA 4. GRÁFICA DE LA PRUEBA HUMAN SIDE (PROCESO PENSANTE)



Cada uno de los hemisferios se subdivide en dos el sistema conceptual y el específico. Considerando en su totalidad, existen en el cerebro cuatro cuadrantes de preferencias que se han etiquetado de la siguiente manera:

| Cuadrante            | Etiqueta   | Basado en:                      |
|----------------------|------------|---------------------------------|
| Conceptual izquierdo | Analítico  | Hechos, Fórmulas                |
| Específico izquierdo | Lógico     | Reglas, normas y procedimientos |
| Específico derecho   | Intuitivo  | Sentimientos                    |
| Conceptual derecho   | Visionario | Imágenes                        |

Fuente: Manual Básico de Entrenamiento Human Side, 2002

## Interpretación persona

### 🚩 Descripción del Estilo - Persona

Para la interpretación del estilo persona, la prueba proporciona:

1. Una lista con características principales del individuo de acuerdo al nivel de desarrollo de cada uno de los elementos (Drive, Influence, Steadiness o Compliance).

**TABLA 3. DESCRIPCIÓN ESTILO- PERSONA**

| <b> dominio - Empuje:</b> Logro de resultados venciendo obstáculos o la oposición.  |   | <b>Influencia</b> en los demás para que actúen positiva y favorablemente.  |  |
|---|---|--|--|
| ALTA D  |   | ALTA I   |  |
| Positivos   | Negativos   | Positivos  | Negativos  |
| Competitivo<br>Orientado a metas<br>Dinámico<br>Iniciador<br>Asertivo   | Beligerante<br>Egoísta<br>Demandante<br>Agresivo<br>Autoritario       | Convincente<br>Entusiasta<br>Sociable<br>Optimista<br>Encantador           | Poco realista<br>Emotivo<br>Superficial<br>Derrochador<br>Demasiado confiado |
| BAJA D  |   | BAJA I   |  |
| Positivos   | Negativos   | Positivos  | Negativos  |
| Conservador<br>Modesto<br>Pacífico<br>Complaciente  | Tímido<br>Dócil<br>Vacilante<br>Renuente<br>Abnegado                  | Lógico<br>Analítico<br>Reflexivo<br>Objetivo<br>Cálido                     | Reservado<br>Escéptico<br>Pesimista<br>Suspicious<br>Cínico                  |
| <b>Cumplimiento u Orientación a la Calidad:</b> Cumplir con estándares de calidad en las actividades desarrolladas y con las normas y políticas establecidas en la institución. |   | <b>Constancia:</b> Realizar el trabajo uniformemente de manera predecible. |  |
| ALTA C  |   | ALTA S   |  |
| Positivos   | Negativos   | Positivos  | Negativos  |
| Preciso<br>Sistemático<br>Consciente de la calidad<br>Educado<br>Disciplinado   | Dependiente<br>Evasivo<br>Defensivo<br>Indeciso<br>Inflexible         | Paciente<br>Tranquilo<br>Predecible<br>Uniforme<br>Confiable               | Falta de imaginación<br>Dudoso<br>Persistente<br>Posesivo<br>Testarudo       |
| BAJA C  |   | BAJA S   |  |
| Positivos   | Negativos   | Positivos  | Negativos  |
| Firme<br>Independiente<br>Individualista<br>Implacable<br>Seguro de sí mismo  | Voluble<br>Arbitrario<br>Propenso a errores<br>Liberal<br>Atrabancado | Activo<br>Voluble<br>Alerta<br>Flexible<br>Versátil                        | Impulsivo<br>Impetuoso<br>Impaciente<br>Tenso<br>Descontento                 |

Fuente: Manual Básico de Entrenamiento Human Side, 2002

2. Posibles limitaciones en su actividad
3. Guías de supervisión
4. Claves de motivación
5. Recomendaciones

Por ejemplo:

| <b>DRIVE ALTO</b>   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Posibles limitaciones</b>  | <b>Guías para la supervisión</b>  | <b>Claves para la motivación</b>  | <b>Recomendaciones</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excederse en sus prerrogativas</li> <li>• Actuar intrépidamente</li> <li>• Inspirar temor a los demás</li> <li>• Imponerse a la gente</li> <li>• Ser cortante y sarcástico con los demás</li> <li>• Malhumorarse cuando no se tiene el primer lugar</li> <li>• Ser crítico y buscar errores</li> <li>• Descuidar los detalles</li> <li>• Mostrarse impaciente y descontento con el trabajo de rutina</li> <li>• Resistirse a participar como parte de un grupo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la compañía</li> <li>• Desarrollar valores intrínsecos</li> <li>• Aprender a tomar su paso y relajarse</li> <li>• Saber los resultados que se esperan de él</li> <li>• Saber “leer” a las personas</li> <li>• Compromisos negociados de igual a igual</li> <li>• “sacudidas ocasionales” por parte del jefe</li> <li>• tareas difíciles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder y autoridad</li> <li>• Posición y prestigio</li> <li>• Dinero y recompensas materiales</li> <li>• Retos y tareas difíciles</li> <li>• Oportunidades de avance</li> <li>• Obtener logros y resultados concretos</li> <li>• Libertad de controles, supervisión y detalle</li> <li>• El saber “porque”</li> <li>• Eficiencia en la operación</li> <li>• Actividades variadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar empatía, ponerse en los zapatos de los demás</li> <li>• Aprender a escuchar; no sólo a oír, parafrasear lo que escucha de los demás</li> <li>• Mantenerse institucional con alta iniciativa pero con respeto a las normas y políticas de la empresa</li> <li>• Usar frecuentemente su sensibilidad e intuición, evaluando las consecuencias y el impacto de sus decisiones antes de actuar</li> </ul> |

Fuente: Manual Básico de Entrenamiento Human Side, 2002

Todos estos son indicadores que para la redacción del informe final deben corroborarse con una entrevista personal.

Por lo tanto, lo importante para entender el comportamiento, es la integración que una persona hace entre sus necesidades, sus valores e intereses.

### **Descripción de Intereses y Valores – Persona**

Matriz de valores

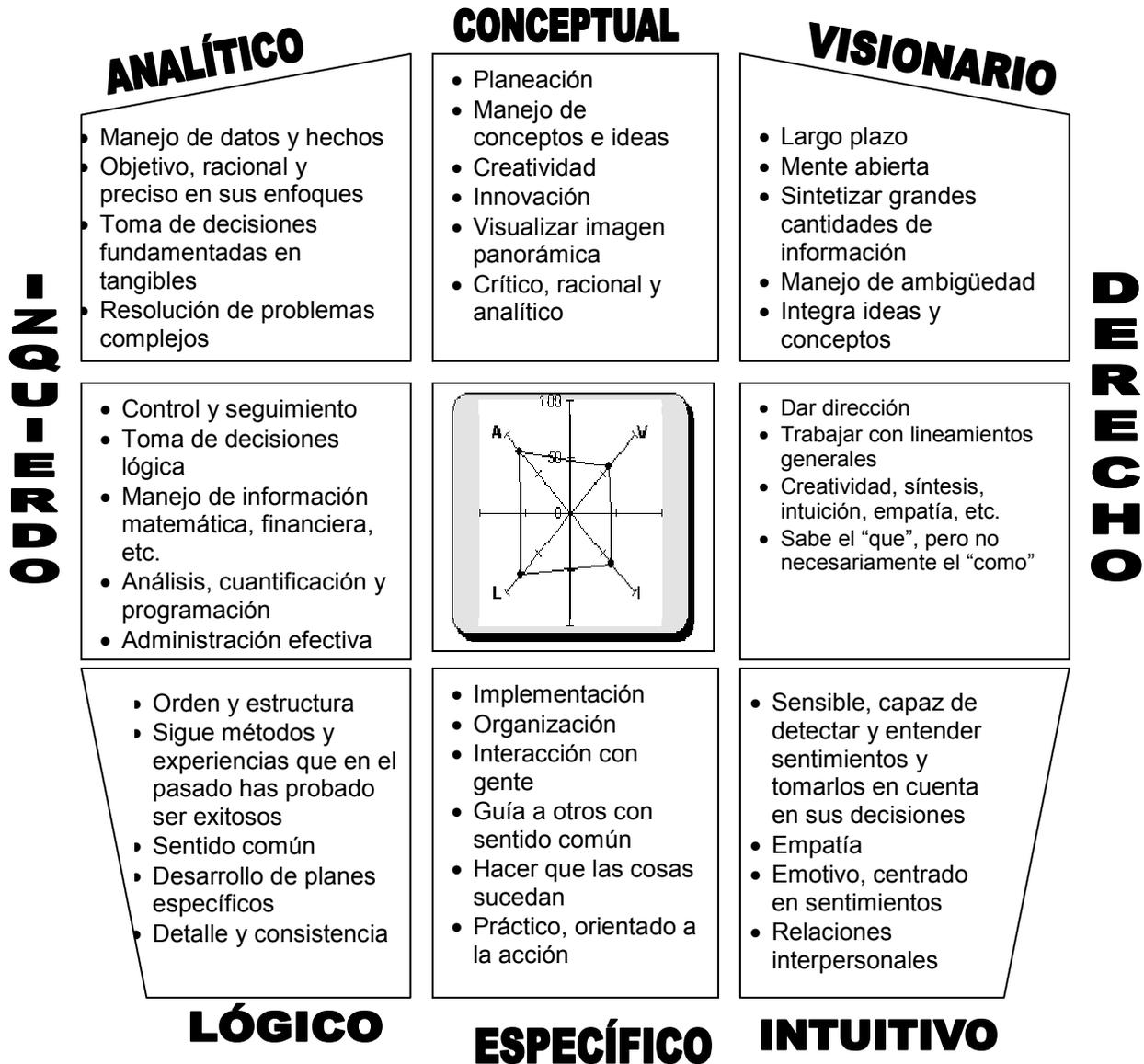
| <b>Valor</b> | <b>Interés</b>    | <b>Descripción persona</b>  |
|--------------|-------------------|---|
| Teórico      | Verdad            | Curioso, inquisitivo y crítico. Trata de organizar y sistematizar el conocimiento con investigación   |
| Económico    | Dinero            | Práctico y funcional en sus enfoques, buscando en sus resultados beneficios económicos que reditúen en utilidades para el negocio.                                |
| Artístico    | Belleza           | Perfeccionista con respecto al diseño, colores y detalles.  |
| Social       | Ayuda a los demás | Su fuerte sentido humanitario y su sentido de justicia social son lo que mueve a actuar a esta persona  |
| Político     | Poder             | Busca oportunidades que le brinden proyección en la organización, y de avanzar en la jerarquía organizacional, además de ejercer influencia sobre estas personas. |
| Regulatorio  | orden             | Respetuosa y disciplinada, esta persona actúa con apego a códigos y principios éticos.  |

Fuente: Manual Básico de Entrenamiento Human Side, 2002

**🚩 Descripción de Proceso Pensante - Persona**

La figura 6 se presenta las características de cada tipo de pensamiento y las combinaciones que pueden presentarse.

**FIGURA 5. PRUEBA HUMAN SIDE (DESCRIPCIÓN PROCESO PENSANTE)**

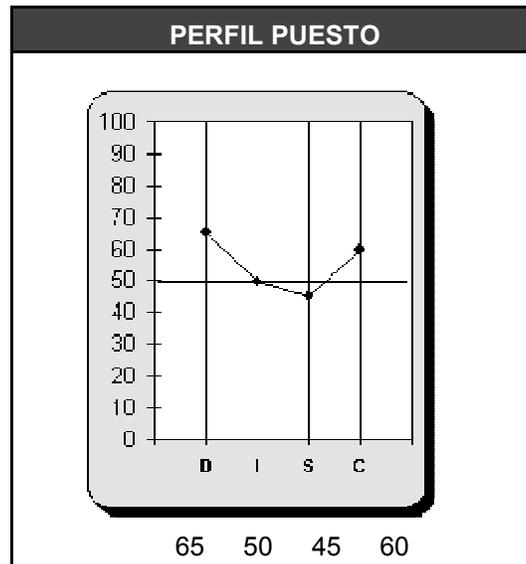


Fuente: Manual Básico de Entrenamiento Human Side, 2002

## Interpretación puesto

**Descripción del Estilo - Puesto** (Sarabia, 2000).

FIGURA 6. GRÁFICA DE LA PRUEBA HUMAN SIDE (ESTILO-PUESTO)



- **Dominio/Empuje (D):** Respuesta activa en el medio antagónico. Logro de resultados venciendo obstáculos o la oposición.

*Alto Empuje:* Los puestos con alto empuje requieren de expedir las acciones e iniciar soluciones para poder lograr resultados. Son puestos desafiantes que requieren resolver problemas difíciles, “abrir brechas” y aventurarse a lo desconocido.

*Bajo Empuje:* Los puestos de bajo empuje requieren de personas dispuestas y complacientes que sean miembros de equipo, que actúen con cautela y evalúen las ventajas y desventajas de cada decisión. En tales puestos está involucrado el servicio a los demás y/o adaptarse a los procedimientos establecidos.

- **Influencia (I):** Respuesta activa en el ambiente favorable. Influencia en los demás para que actúen positiva y favorablemente.

*Alta Influencia:* En los puestos de alta influencia está involucrada la iniciativa social o persuadir a los demás de actuar o comprar un producto o idea. Cuando la influencia está alta, la posición se caracteriza por un contacto frecuente con la gente. Tales puestos normalmente requieren desarrollar y conservar relaciones con los demás, mediante la proyección de los amistoso y de a buena voluntad.

*Baja Influencia:* Cuando un puesto requiere de baja influencia, generalmente indica involucramiento con las ideas, los números o la maquinaria, más que con la gente. Tales puestos requieren por lo general de un enfoque lógico o analítico sobre los datos o problemas. La objetividad y la reflexión contribuyen en gran medida al desempeño exitoso.

- **Constancia (S):** Respuesta pasiva al ambiente favorable. Realizar el trabajo uniformemente de manera predecible.

*Alta Constancia:* Los procedimientos rutinarios y los patrones uniformes con los que caracterizan a los puestos de alta constancia. Típicamente involucran tareas repetitivas que requieren de habilidad y concentración. La paciencia para trabajar con dedicación y persistencia contribuye al éxito. Se señala especialización.

*Baja Constancia:* Los puestos que requieren de baja constancia generalmente reflejan un ambiente cambiante de ritmo acelerado y/o variedad de tareas por lograr. Algunas veces la variedad incluye diferentes personas y actividades. Este tipo de puestos requiere de versatilidad y la capacidad de involucrarse en diversas actividades de manera simultánea, con la habilidad para concentrarse de manera estratégica en las tareas que así lo requieran.

- **Cumplimiento (C):** Respuesta pasiva en el ambiente antagónico. Cumplir con estándares de calidad en las actividades desarrolladas y con las normas y políticas establecidas en la institución.

*Alto Cumplimiento:* Los puestos con alto cumplimiento están muy estructurados y/o regulados. Tales puestos requieren de ajustarse a las normas, políticas y procedimientos para evitar errores. Las características de estos puestos son la atención a detalles y la toma de decisiones cautelosa.

*Bajo Cumplimiento:* Los puestos con bajo cumplimiento se caracterizan por estar libres de controles. Normalmente requieren emprender acciones en forma independiente y en situaciones sin precedentes. Con frecuencia estos puestos involucran la obtención de riesgos o la toma de decisiones son tener suficiente información para poder asegurar los resultados, lo cual implica la responsabilidad individual por las acciones o resultados.

### Descripción de Intereses y Valores - Puesto

El puesto requiere:

Bajo

Alto

| <b>T</b><br><b>Teórico</b>            | <b>E</b><br><b>Económico</b>   | <b>A</b><br><b>Artístico</b>  | <b>S</b><br><b>Social</b>  | <b>P</b><br><b>Político</b>                                    | <b>R</b><br><b>Regulatorio</b>   | <b>T</b><br><b>Teórico</b>  | <b>E</b><br><b>Económico</b>  | <b>A</b><br><b>Artístico</b>   | <b>S</b><br><b>Social</b>   | <b>P</b><br><b>Político</b>   | <b>R</b><br><b>Regulatorio</b>              |
|---------------------------------------|--|---|--|--|--|---|---|--|---|---|---|
| No requiere de actualización continua | Orientación al servicio más que a la utilidad.<br><br>Poco interés en los costos, utilidades, etc. | Orientación hacia el fondo más que a la forma.<br><br>Toma de decisiones práctica.<br><br>No distraerse por los detalles. | Enfoque frío para tareas difíciles.<br><br>Objetividad<br><br>No dejarse guiar por los sentimientos hacia la gente | Trabajo en equipo.<br><br>Permanencia prolongada en el puesto. | Individualidad<br><br>Alto grado de libertad.<br><br>Adaptarse a diferentes códigos de conducta. | Interés por el conocimiento y la investigación.<br><br>Fundamentación de proyectos.<br><br>Análisis de información. | Práctico y funcional en sus actividades y toma de decisiones.<br><br>Interés por el costo – beneficio de sus acciones, por la rentabilidad del negocio y la generación de utilidades. | Creatividad<br><br>Detallista<br><br>Atención a la forma.<br><br>Armonía | Auténtico interés por la gente.<br><br>Orientación al servicio.<br><br>Ayuda a otros. | Ambición<br><br>Interés por ejercer influencia.<br><br>Posición de responsabilidad. | Respeto a estructura y normas.<br><br>Ética |

Fuente: Manual Básico de Entrenamiento Human Side, 2002

**✚ Descripción de Proceso Pensante – Puesto (Sarabia, 2000).**

- **Izquierdo**

El enfoque primario de este puesto es el fondo. El puesto requiere de una orientada terminación de las tareas organizacionales y administrativas, en combinación con el análisis de reportes y habilidades para la toma de decisiones lógicas. Se requiere que el ocupante domine informaciones matemáticas o estadísticas y traducir esa información para aplicarla dentro de la organización. Debe de ser hábil para planear, implementar y dar seguimiento a las personas y sistemas para asegurar la obtención de resultados uniformes.

- **Derecho**

Existen lineamientos generales para este puesto pero no de reglas inflexibles. El puesto incluye pensar y expresarse más libremente que en los que requieren pensar con el lado izquierdo del cerebro. La creatividad, la síntesis, la percepción simultánea, la intuición, la empatía y un sentido espiritual son algunos de los requerimientos de este puesto. El ocupante debe agregar visión a su entrenamiento formal. El puesto requiere que el ocupante “sepa” lo que va a funcionar pero no requiere la explicación de “cómo” funciona.

- **Específico**

Este puesto requiere de frecuentes interacciones con la gente dentro de un ambiente predecible y conservador. Características como recolectar y portar datos. Las tareas repetitivas y corrección son importantes en este puesto, así como también preocuparse por la gente y sus sentimientos. El ocupante generalmente debe servir o suavemente guiar a los demás mediante un proceso familiar para él. Debe confiar en sus instintos para determinar el ritmo y lo más recomendable.

- **Conceptual**

Este puesto orientado a la teoría, requiere que de creatividad, innovación, visualizar la imagen panorámica y capacidad para examinar lógica, crítica y racionalmente; se requiere que el ocupante evalúe la información de manera intelectual y no emotiva. Entre las funciones primarias de este puesto figuran la invención o creación de nuevos procesos, procedimientos y teorías o el mejoramiento de lo viejo con innovaciones y perspicacia.

*CAPÍTULO*

**3**

---



---

***COMPETENCIAS  
LABORALES***

---

---

## COMPETENCIAS LABORALES

### 3.1. ANTECEDENTES

---

El surgimiento del enfoque de Competencias Laborales descansa fundamentalmente en el factor socioeconómico y está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. Baez (2000, citado en Pérez, M., 2003) señala que la globalización de los mercados (expresado fundamentalmente en la extensión y descentralización de las plantas productivas, así como la oferta y potencial de consumo); el acelerado avance tecnológico (que implica la consolidación de un sistema permanente de formación y actualización de la fuerza laboral) y como consecuencia de esto la necesidad de replantear la aplicación de nuevos enfoques organizacionales en los diversos ramos productivos y de servicios, fueron los tres factores que propiciaron el surgimiento del modelo.

### 3.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

---

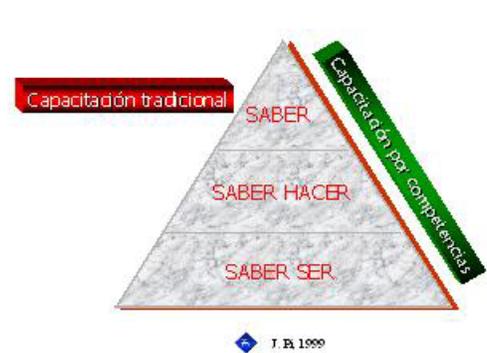
**CONOCER (México):** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (CONOCER, 1997a).

**GONCZI (Australia):** La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (Gonczi, A. 1996).

México toma del modelo Australiano el holismo: “Al igual que el australiano, está sustentado, entre otras, por una visión holística que concibe la realidad como un todo unitario y dinámico y no como consecuencia de la suma de las diferentes partes que lo componen, permitiendo la integración del hacer, del saber hacer y del saber aprender con su síntesis en el saber estar”. (IBERFOP, 1997, citado en Nares, H. 2001).

### 3.3. ELEMENTOS DE LA COMPETENCIA

La competencia Laboral es la interacción que las personas hacen en el mundo del trabajo de tres esferas (Patiño, H. 2001):



Fuente: Patiño (1999, citado en Patiño, H. 2001)

#### ✚ **Conocimientos (Saber)**

El conocimiento incluye aquellos comportamientos y situaciones de examen que acentúan la importancia del recuerdo de ideas, materiales o fenómenos, ya sea como reconocimiento o evocación (Bloom, B. 1971).

Vigotsky dice que el conocimiento se construye sobre la base de las interacciones sociales y la experiencia. El conocimiento refleja el mundo externo filtrado e influido por la cultura, el lenguaje, las creencias, las relaciones con los demás, la enseñanza directa y el moldeamiento (Bloom, B. 1971).

Y si bien la educación formal o la capacitación, indican que alguien ha estado expuesto al aprendizaje, deberá considerarse también cuidadosamente el grado de asimilación de dichos conocimientos (Sarabia, A. 2000).

#### ✚ **Habilidades (Saber hacer)**

Se refiere a las capacidades reales de individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas (Cummings, 1994). El término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación (Arias, G., 2000).

Para elaborar el perfil de puesto, hay que examinar las cualidades más importantes requeridas para el puesto. ¿Qué es importante poder hacer en este puesto?, ¿De qué debe ser capaz la persona que lo ocupe? No se trata de hacer una lista exhaustiva de habilidades sino de señalar las más críticas (Sarabia, A. 2000).

### **Actitudes (Saber ser)**

La actitud constituye un estado interno adquirido que ejerce influencia sobre la elección de la acción de una persona. Así pues, una actitud constituye un estado interno que origina procesos de control ejecutivo (Gagné R. 1979).

Shaw y Wright, (1967 citado en Gagné R. 1979) indican que la actitud es un estado que influye o modifica las opciones de acción personal en el individuo. Su influencia es a veces perceptible en las elecciones que se manifiestan en la conducta externa.

### **3.4. CLASIFICACIÓN**

---

Las competencias se pueden clasificar en función de su potencial de transferencia entre funciones laborales a fin de favorecer no solo la movilidad ocupacional de la persona sino también la modificación de las normas (Mertens, L. 1996). Con este criterio de transferibilidad las competencias pueden ser clasificadas como:

-  **Básica.** Se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a elementos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, expresión, comunicación verbal y escrita, aritmética, etc. (op cit.)
  
-  **Genérica.** Se refieren a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencias. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción, como son la capacidad de trabajar en equipo, de programar, planear, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones. (op cit.)
  
-  **Específica.** Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propias de un campo laboral relativamente estrecho, se relaciona con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Por ejemplo: el ajustar los controles de máquinas y/o herramientas de tipo semiautomático, seleccionar instrumentos para corte y pulido de piezas de metal. (op cit.)

---

### 3.5. TEORÍAS QUE SUSTENTA EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

---

El enfoque de competencia laboral en México retoma diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se originan de acuerdo a la cultura y necesidades de cada país, como son el *Conductismo* (en Estados Unidos), el *Constructivismo* (en Francia), el *Funcionalismo* (en Gran Bretaña), el *Holismo* (en Australia). (Nares, H. 2001).

#### **Modelo Conductista**

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de una persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. La competencia definida por Mertens (2000) es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer y no necesariamente lo que hace.

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los estándares esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de la persona (Mertens, L., 2000).

Pérez (2002, citado en Olarte, 2005) describe el modelo estadounidense acorde a su cultura y tradición psicológica: Se busca identificar aquellas conductas que por su ocurrencia llevan a una ejecución no solo adecuada, sino que como conductas operantes llevan a la búsqueda de recompensas; bajo este supuesto, las personas que se destacan poseen dichas competencias. El procedimiento consiste en decidir aquellas conductas críticas clave, diferenciándose de aquellas conductas que no causan un rendimiento llamado superior.

#### **Modelo Constructivista**

El modelo constructivista no define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización (Mertens, L. 2000). En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización; es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

En forma más concreta Mertens, L. (1996) menciona las características del método constructivista:

- Aclara las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.
- La identificación de las competencias y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias de cada organización.
- Las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.
- Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades, por ello;
- Incluye en el análisis a las personas de menor nivel educativo, porque: a) Lo responsabiliza, b) Para el análisis y construcción de la capacitación es necesaria la participación de los sujetos a formar.
- Se basa en una capacitación para el desarrollo y progreso personal.
- Tiene una estrategia de formación/capacitación por alternancia: períodos alternados de teoría, por un lado, y la práctica, por el otro.

### **Modelo Funcionalista**

Surge en Inglaterra producto de la corriente funcionalista. La orientación del enfoque funcionalista se establece en el fenómeno causal donde las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución. (Olarte, M. 2005). Pérez (2002) aclara al respecto: “la función es la relación entre un problema y su solución, toda esta descripción contiene aquellas tareas importantes en función de resultados”.

Un distintivo de este enfoque es que las competencias son diseñadas por la fuerza laboral, proveniente de empresas similares pero de diferentes contextos (facilitando la internacionalización de las competencias). (Benavides, O. 2002).

Sin embargo, es importante indicar que el análisis funcional se enfoca a los resultados, por lo que describe productos no procesos, por ello formula los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos. (Mertens, L. 1996).

Por lo que la competencia en este tipo de análisis refleja algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. En otras palabras, es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de demostrar. (Olarte, M. 2005).

### **Modelo Holístico**

El modelo *Holístico*, tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt, la cual permite predecir que se responde no a un estímulo local, sino a una relación entre estímulos. Respecto a las competencias laborales, los analistas australianos proponen un enfoque de análisis funcional de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas. (Espíndola, J. 2003).

Este enfoque integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. (Monroy, M. y Calderón, A. 2002).

---

---

### 3.6 COMPETENCIA LABORAL EN MÉXICO

---

---

El proceso de certificación de competencias laborales tiene más de una década en otros países y podemos observar como de manera general se han conformado dos corrientes (de acuerdo a algunas personas como Lugo, M. 2000, citado en Patiño, H. 2000). Un bloque que podríamos denominar “norteamericano” encabezado por Estados Unidos y uno “europeo” cuyo líder indiscutible es Inglaterra, y en ambas modalidades figuran como pioneros los países que aparecen en el cuadro (Patiño, H. 2000).

Una de ellas se enfoca a competencias generales que se presupone comunes a todos los integrantes de una compañía o sector económico, y que no importa las funciones que se tengan por una persona en particular, la premisa es que todas las deben cubrir. En contraste, el otro enfoque (y que por cierto sigue México vía el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laborales, CONOCER) hace énfasis en las competencias técnicas más específicas y que por tanto caracterizan a las personas competentes al trabajar en funciones organizacionales concretas como es el caso de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos (Patiño, H. 2000).

El CONOCER tiene como misión el establecimiento de dos de los cinco sistemas del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, el cual tiene como propósito general “sentar las bases que permitan reestructurar las distintas maneras como se capacita a la fuerza laboral, y que la formación eleve su calidad y gane en flexibilidad y pertinencia respecto a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional

Los cinco componentes del proyecto son:

1. Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)
2. Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral (SCCL).
3. Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación
4. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral
5. Información, Evaluación de Estudios” (M.A. López, 1998, citado en Patiño, 2001)

---

---

### 3.6.1. Sistema de Normalización de Competencias Laborales

---

La normalización de competencia laboral es el proceso encaminado a establecer disposiciones (normas) consensuadas y aceptadas por los sectores productivos respecto a los conocimientos, habilidades y destrezas que deben poseer los individuos para el desempeño de funciones productivas (CONOCER, 1999).

#### 3.6.1.1 Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

Es el referente para juzgar si una persona tiene la competencia para desempeñar una función productiva determinada. En este sentido la norma describe: lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que debe juzgarse si lo que hizo esta bien hecho, las condiciones en las que el individuo debe mostrar su competencia y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad. (CONOCER, 1999).

La norma refleja la competencia para realizar la actividad referida por la función; la habilidad para administrar los recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo; la capacidad de una persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente; la competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceros y para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes; la habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra y la aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo (CONOCER, 1999). Elementos de una NTCL:

- **Datos generales de la calificación:** Este rubro debe contener el código asignado, el título de la NTCL, su propósito, el nivel de competencia, la justificación del nivel propuesto, la fecha de aprobación y publicación, tiempo en que deberá revisarse y la justificación de esto, el área y subárea de competencia, así como el tipo de norma y la cobertura que tiene.
- **Unidad de competencia:** Se corresponde con una función discreta que tiene significado y valor independiente, cada una puede ser evaluada y en su caso certificada de manera separada con relación a la Norma Técnica de Competencia Laboral en la que se inscribe. La unidad de competencia está integrada por un conjunto de partes denominadas elementos de competencia (Conocer, 1997a).

- **Elemento de Competencia:** parte constitutiva de una unidad de competencia, que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo. Están referidos a acciones comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. (CONOCER, 1999).

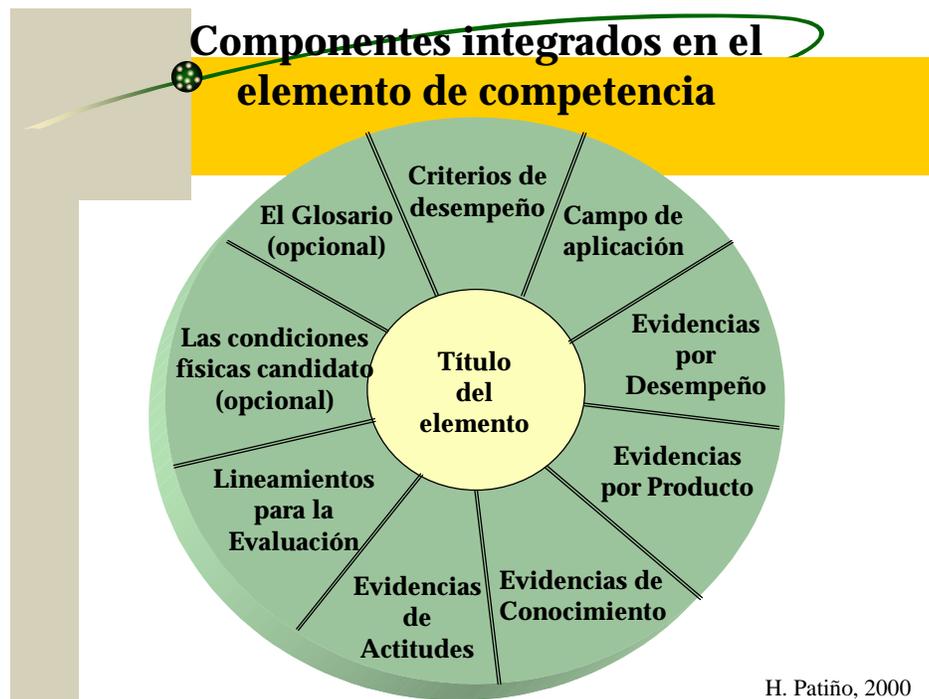
En el siguiente ejemplo presentamos las unidades y elementos de competencia que conforman la NTCL “Administración de la Capacitación”, elaborada por el Grupo Técnico de Normalización de Capacitación y Desarrollo, integrado por Leonel Caballero (Licenciado en Psicología, socio – consultor de una firma de asesoría y responsable por Amecap, Adrián Villareal (Lic. En Administración de Empresas y Director de firma de consultoría), Jesús Morlett (Maestría en Psicología y consultor independiente), como Secretario Técnico Luis Miguel Lugo (Licenciado en Psicología labora en Asociación Mexicana de ejecutivos en Relaciones Industriales, Ameri) y Humberto Patiño (Profesor de la Facultad de Psicología y Director de una firma en consultoría). Patiño, H. (2000)

| TÍTULO                            | UNIDAD   | ELEMENTOS DE COMPETENCIA  |
|-----------------------------------|--|---|
| Administración de la Capacitación | Planear la capacitación y desarrollo del personal      | Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal      |
|                                   |  | Elaborar los planes/programas de capacitación y desarrollo de personal      |
|                                   | Proveer los recursos para la capacitación del personal | Obtener los recurso materiales para la impartición de los cursos            |
|                                   |  | Proveer los cursos para los planes/programas de capacitación                |
|                                   |  | Seleccionar a los instructores para los cursos de capacitación              |
|                                   | Evaluar los resultados de la función de capacitación   | Elaborar el plan de evaluación de la función                                |
|                                   |  | Obtener la información para la evaluación de la función                     |
|                                   |  | Determinar las causas de las desviaciones de los resultados de capacitación |
|                                   |  | Determinar las acciones correctivas y preventivas de capacitación           |

Fuente: NTCL Administración de la capacitación, publicada el 15/09/2000.

Con base en el elemento de competencia se definen los componentes normativos: Criterios de Desempeño, Campo de aplicación, Evidencia por desempeño, Evidencia por producto, Evidencia de conocimiento, Evidencia de actitudes y Lineamientos para la evaluación (Conocer, 1999).

FIGURA 7. COMPONENTES DEL ELEMENTO DE COMPETENCIA



Fuente: Patiño, H. (2001)

- **Criterios de Desempeño:** Éstos describen la calidad de los resultados de un desempeño exitoso y en algunos casos los aspectos críticos de la forma en la que se realiza una actividad. Constituyen la base con la que un evaluador puede juzgar si un individuo es capaz de obtener el resultado que se ha especificado en un elemento (Conocer, 1997a).

Cada uno de los criterios de desempeño debe constituir una oración breve que contenga dos componentes: Un resultado crítico y un enunciado evaluativo (Conocer, 1997a) y redactarse con la estructura gramatical: Objeto – Verbo – Condición (diferente de unidades y elementos), por ejemplo:

La persona es competente cuando:

1. La documentación de requerimientos de materiales, equipo e instalaciones corresponden a las especificaciones de los cursos.

- **Campo de aplicación:** Es el componente que define las circunstancias y contextos diferenciados en los que el candidato debe demostrar el desempeño... que se refiere a las variantes existentes para el logro de la función considerada en el Elemento de Competencia. (Patiño, H., 2000)

- 
- 
- **Evidencias de Desempeño:** se refiere a los desempeños requeridos por los Criterios de Desempeño delimitados por el Campo de Aplicación, que permiten evaluar la Competencia de la persona (Conocer, 1997a). La evaluación involucra que la persona sea observada durante la realización de la actividad.

En el desempeño de la actividad, la persona debe mostrar las siguientes evidencias...

- **Evidencia por producto:** detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencias y cuántos de esos resultados o productos se requieren (op. cit.).

En el desempeño de la actividad, la persona debe mostrar como producto...

- **Evidencias de Conocimiento:** Se consideran los métodos, principios y teorías generales que se juzga necesario conocer para un desempeño competente, como los conocimientos que permiten a los individuos adaptarse o tomar decisiones respecto a circunstancias variadas, y que tienen que ver con información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidad (op. cit.).

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar que conoce...

- **Evidencias de actitudes.** Identifican las actitudes que subyacen en el desempeño de la función referida por el título del elemento y las evidencias que les son correspondientes (op. cit.).
- **Lineamientos para la evaluación.** Refieren el conjunto de indicaciones que hace el Comité de Normalización para la aplicación de la Norma en la evaluación de la competencia (op. cit.). Son fuentes posibles de evidencia, Indican la forma posible de combinar la evaluación del elemento de competencia con la de otros de la misma unidad de competencia, indica los métodos de evaluación a emplear, el orden sugerido en las actividades de evaluación, la forma en que pudieran combinarse las evidencias y las fuentes: Situaciones reales o simulaciones (Patiño, H., 2000).
- **Las condiciones físicas del candidato y el Glosario.** Son componentes opcionales que el Grupo Técnico o de Trabajo determinará si son necesarios o no para incluirlos en el elemento de competencia (Patiño, H., 2000).

En los datos generales de la competencia se debe especificar el nivel de competencia la norma técnica de competencia laboral, el cual es un indicador de la variedad de actividades, el grado de complejidad de la actividad referida, y el grado de autonomía con que se desempeña el trabajador. A continuación se describen las características de cada nivel.

#### CARACTERÍSTICAS DE CADA NIVEL DE COMPETENCIA

| <b>Nivel de competencia</b> | <b>Características</b>   |
|-----------------------------|--|
| <b>1</b>                    | Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas. Predominan las actividades rutinarias y predecibles.  |
| <b>2</b>                    | Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos.<br>Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias<br>Baja autonomía y responsabilidad individual.<br>A menudo puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.  |
| <b>3</b>                    | Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que en su mayor parte, son complejos y no rutinarios.<br>Alto grado de responsabilidad y autonomía y a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.   |
| <b>4</b>                    | Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos.<br>Alto grado de autonomía y responsabilidad personal.<br>A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de los recursos.   |
| <b>5</b>                    | Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas.<br>Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad, respeto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.<br>Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.<br>Trabajo en una importante variedad de contextos. |

---

---

## 🚦 **Ventajas de la normalización de competencias** (Monroy, M. y Calderón, A., 2002)

- **Para los trabajadores:** Da una clara visión de sus capacidades y su conocimiento acumulado. Les permite analizar su capacidad frente a los requerimientos ocupacionales, orientar sus acciones de actualización laboral y tener la posibilidad de que sus competencias sean reconocidas.
- **Para las entidades de formación:** Mejora la calidad, pertinencia y flexibilidad de su oferta. Mejora sus procedimientos hacia la orientación ocupacional. Le permite diseñar mecanismos de reconocimiento y certificación de aprendizajes previos.
- **Para las empresas:** Mejora la gestión del personal, facilita la selección, permite planificar mejor las acciones de desarrollo de las personas, aumenta la efectividad de la capacitación, mejora la competitividad y referencia el conocimiento de las personas en relación con las necesidades de los empleados.
- **Para la formulación de políticas públicas de formación:** Genera un marco coherente para el diseño de políticas activas de empleo y formación, fortalece las relaciones empleo/formación, facilita la conformación de sistemas de formación y certificación de competencias laborales y mejora la efectividad de los recursos aplicados a la formación de trabajadores desocupados.

En el proceso de normalización es necesario llevar a cabo la identificación de competencias laborales, la cual permite determinar en una actividad de trabajo, las competencias que se emplean para desempeñarla eficientemente; se caracteriza por identificar las competencias en situaciones reales de trabajo y puede abarcar desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo (Beltrán. M., Escandón, N. y López, R., 2002).

Se dispone de diferentes metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis ocupacional y el análisis funcional.

### 3.6.1.2 Análisis Ocupacional

El análisis ocupacional es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que éstas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio. Pujol, (1980 citado en Sánchez, L. 2002).

La cédula de análisis ocupacional comienza con lo que se denomina la sentencia inicial para el puesto de trabajo: ¿Qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? El *cómo* lo hace constituye habitualmente el cuerpo del instrumento. La misma cédula tiene espacios para establecer habilidades y destrezas necesarias y los conocimientos relacionados. Estos análisis han permitido establecer escalas salariales basadas en factores tales como responsabilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico y ambiente de trabajo Pujol, (1980 citado en Sánchez, L. 2002).

Las principales críticas hechas a las formas ortodoxas de este método son: 1) Se centra en tareas y operaciones, con lo cual puede minimizar una serie de contribuciones del trabajador tales como su capacidad para resolver problemas, interactuar efectivamente y tomar decisiones. 2) Su énfasis en el puesto de trabajo le puede restar potencialidad para identificar competencias transferibles, muy valiosas en los actuales contextos de rápido cambio. (Sánchez, L. 2002).

### 3.6.1.3 Análisis Funcional

El análisis funcional es una metodología que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento (CONOCER, 1999).

En esta metodología, se va desglosando el propósito principal en funciones, bajo una relación de resultado-causa donde cada función debe delimitarse y separarse de su contexto laboral concreto. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con el análisis de tareas y análisis de puestos.

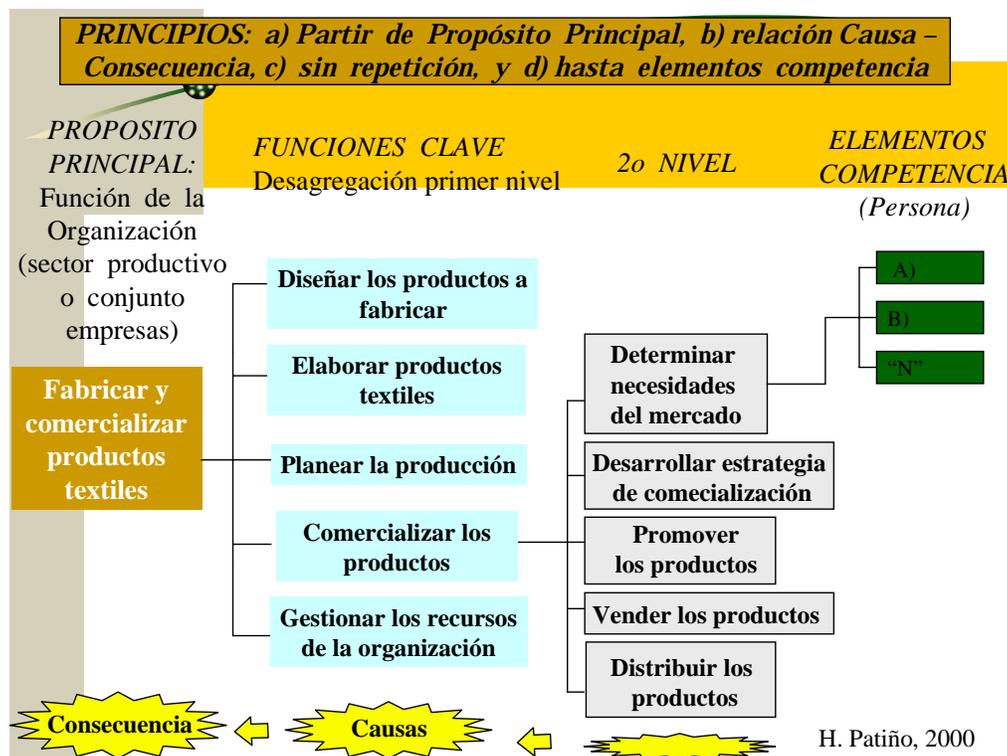
Los tres principios del análisis funcional son:

1. El Análisis funcional es un enfoque que va de arriba hacia abajo (de lo general a lo particular) (Conocer, 1997a).

2. El análisis funcional debe describir funciones discretas. Este análisis recibe este nombre debido a que identifica las funciones independientemente de su contexto laboral (op. cit.).
3. El análisis funcional debe conservar su formato de redacción. La estructura de los niveles debe expresarse como verbo-objeto-condición, con el fin de identificar los resultados y conservar la consistencia a lo largo de todos los proyectos relativos al establecimiento de normas (op. cit.).

El resultado de un análisis funcional, se expresa en un mapa. El cual se define como la expresión gráfica en la que se representan las distintas funciones y subfunciones, partiendo de su propósito principal hasta las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que permite establecer los elementos de competencia que corresponden a la especificación última y precisa de la competencia laboral. (Olarte, M. 2005). A continuación se presenta un ejemplo:

**FIGURA 8. MAPA FUNCIONAL.**



Fuente: Patiño, H. (2001)

---

---

### **3.6.2. Sistema de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales**

---

Tiene como propósito establecer los mecanismos para que un organismo de tercera parte otorgue reconocimiento formal de la competencia adquirida por las personas a lo largo de su vida, independientemente del modo como haya sido. Así como los mecanismos de acreditación de las personas morales que intervienen en este proceso (Conocer, 1999).

#### **3.6.2.1 Modelo de Evaluación**

En la evaluación de competencia laboral, es indispensable privilegiar aquella información que es observable de manera directa y aunque exista otro tipo de evidencia (la de conocimientos, la del aprendizaje previo y los informes de otros) la fuente principal de evidencia lo constituye la actuación del individuo en circunstancias laborales (Hetcher, S. 1992).

#### **Fuentes de evidencia**

Las fuentes de evidencia se consideran aquellas situaciones o estrategias que permitirán la obtención de los resultados que darán cuenta de la competencia del sujeto evaluado, tales fuentes son: las manifestaciones abiertas y observables del desempeño del individuo, el conocimiento que se tienen con respecto de la función laboral desempeñada, el aprendizaje previo que se tiene en relación con la competencia y los informes de otras personas (Hetcher, S. 1992)

#### **Instrumentos de evaluación**

Los instrumentos de evaluación constituyen la herramienta fundamental para el desarrollo de la evaluación, su principal objetivo es la recopilación de información. Un buen instrumento debe ser pertinente y acorde con las fuentes de evidencia y la forma de registro, así como establecer de manera explícita todos los criterios a evaluar. Además debe incluir las características de transparencia, objetividad, confiabilidad y validez (Vega, J. 2001).

En el modelo de evaluación de competencia laboral existen cuatro formas para registrar la evidencia, éstas pueden ser: Registros del desempeño en el trabajo, la evidencia histórica, el desempeño en tareas especializadas y los cuestionarios.

## **Verificación Interna y Externa**

La evaluación de competencia laboral orientada por el modelo de SCCL considera también mecanismos de aseguramiento de calidad e imparcialidad. Para ello se lleva a cabo una verificación interna que consiste en la revisión y retroalimentación del trabajo de los evaluadores para confirmar la decisión tomada acerca de las competencias evaluadas sobre una NTCL. Estas acciones las realiza el Centro de Evaluación y Evaluador Independiente (Vega, J., 2001).

También se realiza una verificación externa que se refiere a las actividades de retroalimentación y orientación de verificadores internos y evaluadores durante y después de la evaluación. Su desempeño se encuentra a cargo de los Organismos certificadores (Vega, J. op. cit.).

## **Finalidades de Evaluación**

Se establece tres diferentes finalidades de la evaluación:

- **Diagnóstica.** Ubica al individuo en el estado en que se encuentra en relación con una Norma Técnica de Competencia Laboral, antes de que se incorpore a proceso de certificación.
- **Formativa.** Permite ofrecerle al individuo diferentes opciones de capacitación en caso de que aún no sea competente orientándole acerca de los aspectos que sean necesarios para cumplir con los requerimientos de las normas.
- **Certificación.** Consiste en que una vez obtenida la evidencia definida por la Norma Técnica de Competencia Laboral se otorga un reconocimiento formal.

### 3.6.2.2 Proceso de Evaluación y Certificación

Para iniciar su proceso de certificación, los candidatos deben presentar una solicitud ante el centro de evaluación acreditado en la norma técnica de competencias laboral en que desee su certificación. Una vez registrada su solicitud, el centro de evaluación le aplicará un diagnóstico, a fin de conocer el estado actual de su competencia laboral. A partir del resultado se le canaliza directamente al proceso de evaluación o al de capacitación – evaluación, para obtener el aprendizaje necesario conforme a lo que establece la norma técnica de competencia laboral (CONOCER, 1999).

FIGURA 9. PROCESO DE EVALUACIÓN



Fuente: Beltrán, A. (2002)

---

---

## **Certificación de competencias laborales**

Es el reconocimiento formal de las capacidades y competencias previamente demostradas y evaluadas de un trabajador para desempeñar satisfactoriamente una función productiva; no importando si las adquirió en la escuela, en la práctica o de manera autodidacta. (Beltrán. M., Escandón, N. y López, R. 2002)

Este reconocimiento se lleva a cabo a través de la emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Este otorga transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber que competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello. (Monroy, M. y Calderón, A. 2002).

El acceso es libre y voluntario, por lo que cualquier persona puede acceder a la certificación. Todos los trabajadores y estudiantes de las ramas de actividad en las que haya Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) pueden solicitar su evaluación y certificación ante un Organismo Certificador (Bernal, 2002).

La certificación de competencias laborales brinda los siguientes beneficios: (CONOCER, 2004, citado en Olarte, 2005)

-  Contar con indicadores sobre el nivel de competencia de la fuerza de trabajo que permiten satisfacer las necesidades de las empresas y orientar sus estrategias de capacitación, así como agilizar y reducir costos de selección, reclutamiento y rotación de personal.
-  Compatibilizar el nivel de competencia de los recursos humanos con los requerimientos de las empresas.
-  Disponer de criterios comunes de desempeño laboral en el aparato productivo.
-  Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las empresas, a través de mejorar la calidad de recursos humanos.
-  Formar recursos humanos que respondan a los avances de la tecnología y la transformación productiva, mediante la vinculación entre la oferta de educación y capacitación con el sector productivo.
-  Brindar al trabajador un documento reconocido que avale sus conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo, que facilite su incorporación y desarrollo en el sector productivo.

---

---

### 3.7 Competencia Laboral e Inteligencia Emocional

Este apartado presenta un panorama general de la Inteligencia emocional con la finalidad de mostrar la relación que tiene ésta con la actitud, considerada en la presente investigación como el elemento más importante de la competencia laboral, debido a que en el caso específico de los perfiles de puesto por competencias laborales para los puestos de servicio social, tienen mayor peso las competencias humanas como: trabajo en equipo, comunicación, orientación al cliente, etc., que las competencias técnicas.

Es importante mencionar que esta investigación utilizamos la teoría de Inteligencia Emocional para explicar uno de los componentes de la competencia que es la actitud. Dicha teoría se seleccionó debido a que la prueba psicométrica con la que se evaluó a los candidatos Human Side maneja conceptos similares a los que plantea Goleman. Sin embargo, existen otras teorías como Desarrollo Organizacional, Administración de Calidad, Assessment Center, Big Five, entre otros que pueden emplearse para evaluar competencias administrativas por lo que la teoría de Inteligencia Emocional no es requisito para trabajar con competencias laborales (De viva voz, Patiño, H. 2006)

#### **Antecedentes de la Inteligencia Emocional**

---

El principal antecedente de la Inteligencia Emocional lo constituye la teoría de “las inteligencias múltiples” del Dr. Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, quien define a la inteligencia como una aptitud (o destreza) para solucionar problemas o diseñar productos que son valorados dentro de una o más culturas. Sostiene que una competencia intelectual humana debe dominar un conjunto de habilidades para la solución de problemas y la potencia para encontrar o crear problemas (Gardner, 1983, citado en Rodríguez, S., 2002). Esto es, que el individuo debe ser capaz de resolver problemas reales, así como anticipar posibles dificultades y que le permiten adquirir nuevos conocimientos comprendidas en determinado contexto.

Howard Gardner clasificó los componentes de las inteligencia en 8 tipos: Inteligencia Lingüística, espacial, musical, lógica-matemática, kinestésica, naturalista, intrapersonal, y interpersonal.

---



---

## La aparición de la inteligencia emocional

---

En 1990, dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey (Yale University) y el Dr. John Mayer (University of New Hampshire), acuñaron el término inteligencia emocional en su artículo “emotional Intelligence” publicado en la revista *Imagination, Cognition and Personality*.

Ellos describen la inteligencia emocional como una forma de inteligencia social que involucra la habilidad de observar los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información (Rodríguez, S. 2002).

Estos autores incluyeron las inteligencias personales descritas por Howard Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cuatro esferas principales: conocer las propias emociones, manejar las emociones, reconocer emociones de los demás y manejar las relaciones.

Mayer y Salovey consideran la inteligencia emocional como operando a través tanto de los sistemas cognitivos como emocionales. No obstante que es un sistema unitario, se le puede dividir en cuatro ramas:

### Inteligencia Emocional

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 1. Percepción emocional  | Capacidad de percibir y expresar sentimientos. Implica registrar, atender y descifrar mensajes emocionales que se transmiten en expresiones faciales, tono de voz, objetos de arte y otros artefactos culturales.                |
| 2. Integración emocional | Las emociones ingresan al sistema cognitivo como señales de aviso y como influencias en la cognición.  |
| 3. Comprensión emocional | Se comprenden las señales emocionales acerca de las relaciones, junto con sus implicaciones interactivas y temporales. Se consideran las implicaciones de la emoción, abarcando del <i>sentimiento</i> a su <i>significado</i> . |
| 4. Manejo emocional      | Se refiere al automanejo emocional, así como al manejo de las emociones de los demás.  |

Daniel Goleman popularizó el término Inteligencia Emocional en su libro *La inteligencia Emocional* en 1995; no obstante es hasta su obra *La inteligencia emocional en las organizaciones*, en 1998 cuando proporciona una definición del concepto.

*“Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias,*

---

---

*pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el CI". (Goleman, D.1998).*

Goleman, D. (1998) afirma que la inteligencia emocional es una forma diferente de la cognitiva de ser inteligente. Esto incluye conocer los propios sentimientos y utilizarlos para hacer buenas decisiones en la vida. Es ser capaz de manejar estados de ánimo angustiantes de manera adecuada y controlar los impulsos. Es estar motivado y permanecer esperanzado y optimista cuando se presentan reveses al tratar de lograr metas. También es empatía – conocer lo que la gente a nuestro alrededor siente. Además, es una habilidad social: llevarse bien con las personas, manejar emociones en las relaciones, ser capaz de persuadir o dirigir a otros.

### **Definición de Competencias Emocionales (Goleman, D. 1995)**

---

 **Competencia personal.** Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos

- **Conciencia de uno mismo:** conciencia de nuestros estados internos, recursos e intuiciones.
  - Conciencia emocional: reconocer nuestras emociones y efectos.
  - Autoevaluación: conocer las propias fortalezas y áreas de oportunidad.
  - Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valor y facultades.
  
- **Autorregulación:** control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
  - Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos perjudiciales.
  - Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
  - Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
  - Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
  - Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
  
- **Motivación:** las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
  - Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
  - Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización
  - Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
  - Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

---

---

✚ **Competencia social.** Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

- **Empatía:** conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
  - Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
  - Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
  - Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
  - Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
  
- **Habilidades sociales:** capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
  - Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
  - Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
  - Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.
  - Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.
  - Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.
  - Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
  - Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Algunas *aptitudes* son de naturaleza exclusivamente cognitiva, tales como el razonamiento analítico, en tanto que otras combinan el pensamiento y el sentimiento; son las que Goleman denomina ***aptitudes emocionales***. Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1999)

La inteligencia emocional determina el potencial para aprender habilidades prácticas. La aptitud emocional muestra en qué medida se ha transformado ese potencial en las facultades que utilizamos en el trabajo.

Las aplicaciones de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo son casi infinitas. La inteligencia emocional es instrumental al resolver un problema difícil con su compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, y en muchos otros retos que influyen en el éxito. (Goleman, D. 1999)

*CAPÍTULO*

**4**

---



---

*PERFIL DE  
PUESTO POR  
COMPETENCIAS  
LABORALES*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas, introduciendo nuevas estructuras organizativas e innovaciones tecnológicas, así como una moderna gestión de recursos humanos (Mertens, L. 2000).

La Gestión de Recursos Humanos puede definirse como el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita, para realizar sus objetivos. (Cuesta, A. 1999)

Debido a que las condiciones del mundo de trabajo actual demandan mayor calidad, flexibilidad y adaptación de los recursos humanos, la gestión de recursos humanos basado en competencia laboral es una estrategia que al ser implementada permite a las organizaciones actualizarse para ser competitivas dentro del mercado. Este tipo de gestión abarca las tradicionales áreas: selección, evaluación, remuneración, capacitación, etc.; a través de la cual se puede alcanzar la profesionalización del personal que labora en las empresas (Espindola, G. 2003).

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

En este capítulo presentamos en primer lugar la definición de perfil y los pasos para definir el perfil de puesto según Álvaro De Ansorena Cao (De Ansorena, A. 1996). El segundo punto a tratar es la propuesta de Javier Vega Rugerío (Seminario de Elaboración de Tesis, 2005) para elaborar los perfiles de puesto por competencias laborales, para lo cual se conjugan los elementos de la selección de personal por competencias laborales y el enfoque sistémico.

## Definición de Perfil

El perfil es una representación gráfica que se obtiene resumiendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas. Éste es uno de los métodos más empleados para representar los resultados de las pruebas psicológicas, ya que de manera visual establece parámetros que permiten identificar con facilidad la magnitud de características emocionales y/o intelectuales de una población determinada, principalmente en el ámbito educativo, clínico y laboral (Sánchez, S. 1997).

En la industria Dunnette y Kirchner, 1990 (citado en Cruz, G. 2000) definen Perfil como “el reconocimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito”, es decir, se trata de describir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de una labor

Graciela Sánchez Bedolla, 1984 (citada en Sánchez, S. 1997) señala que existen diferentes tipos de perfiles, a los cuales divide en dos áreas:

### PERFIL IDEAL

- Perfil inicial
- Perfil Terminal
- Perfil vocacional

### PERFIL REAL

- Perfil profesional
- Perfil laboral
- Perfil psicológico

 **Perfil Ideal:** Es la proyección de las características que son establecidas como deseables, así como conductas que esperamos presente una población determinada. Integra un conjunto de expectativas que se proyectan para las personas referidas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas.

 **Perfil real:** Son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una población.

El perfil ideal se refiere a los conocimientos, habilidades, actitud e intereses óptimos que se requieren para desempeñar adecuadamente cierto puesto; mientras que el real enmarca los conocimientos, habilidades, actitud y preferencias verdaderas que posee actualmente la persona. Difícilmente estos perfiles coinciden totalmente, ante esto, la empresa define previamente cuál es la diferencia mínima aceptable entre estos dos perfiles.

**Pasos para Definir el Perfil de Puesto  
Según De Ansorena Cao (1996)**

**✚ Paso 1. Descripción del puesto**

El primer paso es la descripción del puesto o actualización de una descripción ya existente. Esto permitirá Identificar los factores críticos de éxito para un determinado colaborador, en un determinado puesto.

**✚ Paso 2. Áreas de resultados**

Cada puesto debe conseguir, mediante su ejercicio y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos.

Ejemplo:

| <b>Acción</b>   | <b>Resultados</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer lista de clientes potenciales</li> <li>• Recabar información sobre estados financieros de clientes potenciales</li> <li>• Establecer contacto con clientes potenciales</li> <li>• Mantener entrevistas comerciales</li> <li>• Cerrar operaciones e instrumentarlas</li> <li>• Efectuar el seguimiento de operaciones comerciales con cliente nuevos</li> </ul> | <p><i>Todo ello se realiza con el fin de:</i></p> <p>Incrementar el volumen del negocio, de acuerdo con los objetivos comerciales fijados por la dirección, vinculando a nuevos clientes o incrementando las ventas de determinados productos.</p> |

**✚ Paso 3. Situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo**

Identificar situaciones específicas donde el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego destrezas y capacidades, conocimiento y experiencias, de modo que se consigan los fines o los resultados deseados.

#### Paso 4. Requerimiento objetivos

Aquellas características personales y/o profesionales que el ocupante del puesto de trabajo deba poseer y que se puedan comprobar de manera objetiva y no estén sujetas a evaluación. Ejemplo: edad, nacionalidad, sexo, estado civil, formación básica, etc.

#### Paso 5. Entorno Social

Circunstancias sociales especiales que concurren en el desempeño del puesto de trabajo. En primer lugar el jefe inmediato, estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc. En segundo lugar, clientes más importantes, proveedores, etc.

#### Paso 6. Competencias conductuales

Análisis de competencias conductuales requeridas: Consiste en la identificación correcta y minuciosa de los rasgos definitorios del comportamiento profesional de un “ocupante tipo” del puesto.

#### Paso 7. Perfil motivacional

Debe tenerse en cuenta qué tipo de personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a la tarea.

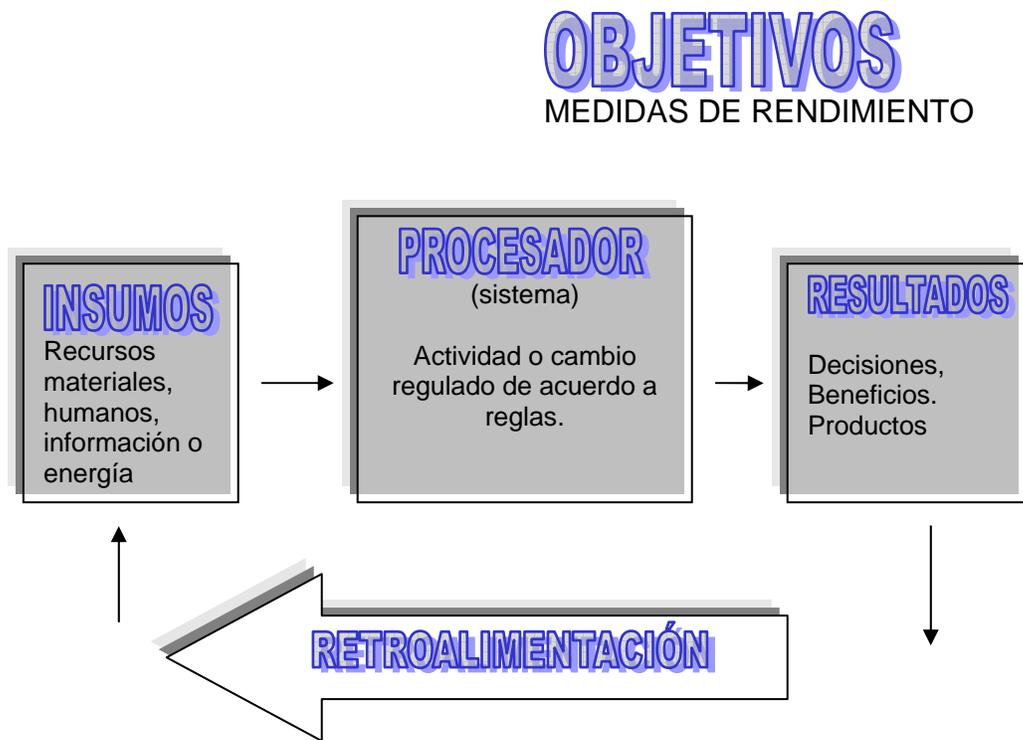
**Perfil de Puesto por Competencias Laborales  
bajo en Enfoque Sistémico**

**Enfoque Sistémico.**

Un sistema es un conjunto de partes (o subsistemas) integrados para lograr su meta o propósito general. Un sistema tiene insumos, procesos, salidas y resultados con una retroalimentación continúa entre sus partes. Si una parte del sistema se cambia o suprime, la naturaleza del sistema cambia. (Bertalanffy L., 1976, citado en Chiavenato, 1999).

**FIGURA 10. ELEMENTOS COMPONENTES DE UN PROCESO**

Entorno (medio ambiente)



Los requisitos para que un sistema sea considerado como tal son que exista una interacción organizada e integrada de las partes y que todos sus componentes operen en función de un solo propósito (Bertalanffy L., 1976, citado en Chiavenato, 1999).

Cuando se diseña un sistema, lo primero que se identifica es su propósito u objetivo. A partir del propósito que se persigue, se identifican los procesos requeridos. Finalmente, a partir de los procesos se identifican el tipo de componentes del sistema.

Los beneficios que reporta el uso del enfoque sistémico en las organizaciones son los siguientes:

- ✚ Vincula la visión y objetivos del sistema con los insumos y resultados. Es más sencillo identificar la operación de la organización viendo qué toma del ambiente (insumos) y qué produce (resultados) y cómo se alinea con su propósito.



- ✚ Enfatiza el trabajo en equipo. Si cada integrante de una organización tiene claro el propósito del sistema, la necesidad de trabajar de manera coordinada y coproducir los objetivos del sistema, adoptará un comportamiento colaborativo en vez de uno competitivo.
- ✚ Los objetivos y metas de cada componente se relacionan entre sí y con metas y objetivos de la organización como un todo.
- ✚ La tarea de determinar si el sistema u organización está operando con efectividad se simplifica.

## **Elaboración de Perfiles de Puestos por Competencias Laborales**

---

El perfil del puesto por competencias “es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto” (Alles M. 2001).

El perfil dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

El procedimiento utilizado en esta investigación para elaborar los perfiles de puesto forma parte de la propuesta de Javier Vega Rugerio (Seminario de Elaboración de Tesis, 2005) para elaborar los perfiles de puesto por competencias laborales, en la que conjuga elementos de la selección de personal por competencias laborales y el enfoque sistémico.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1. Detectar las competencias clave**
- 2. Definir las competencias humanas**
- 3. Identificar las áreas de resultados**
- 4. Identificar competencias requeridas**
- 5. Identificación de los requerimiento objetivos**
- 6. Análisis de los requerimientos del entorno social**
- 7. Llenar el formato “Perfil de puesto por Competencias Laborales”**

---



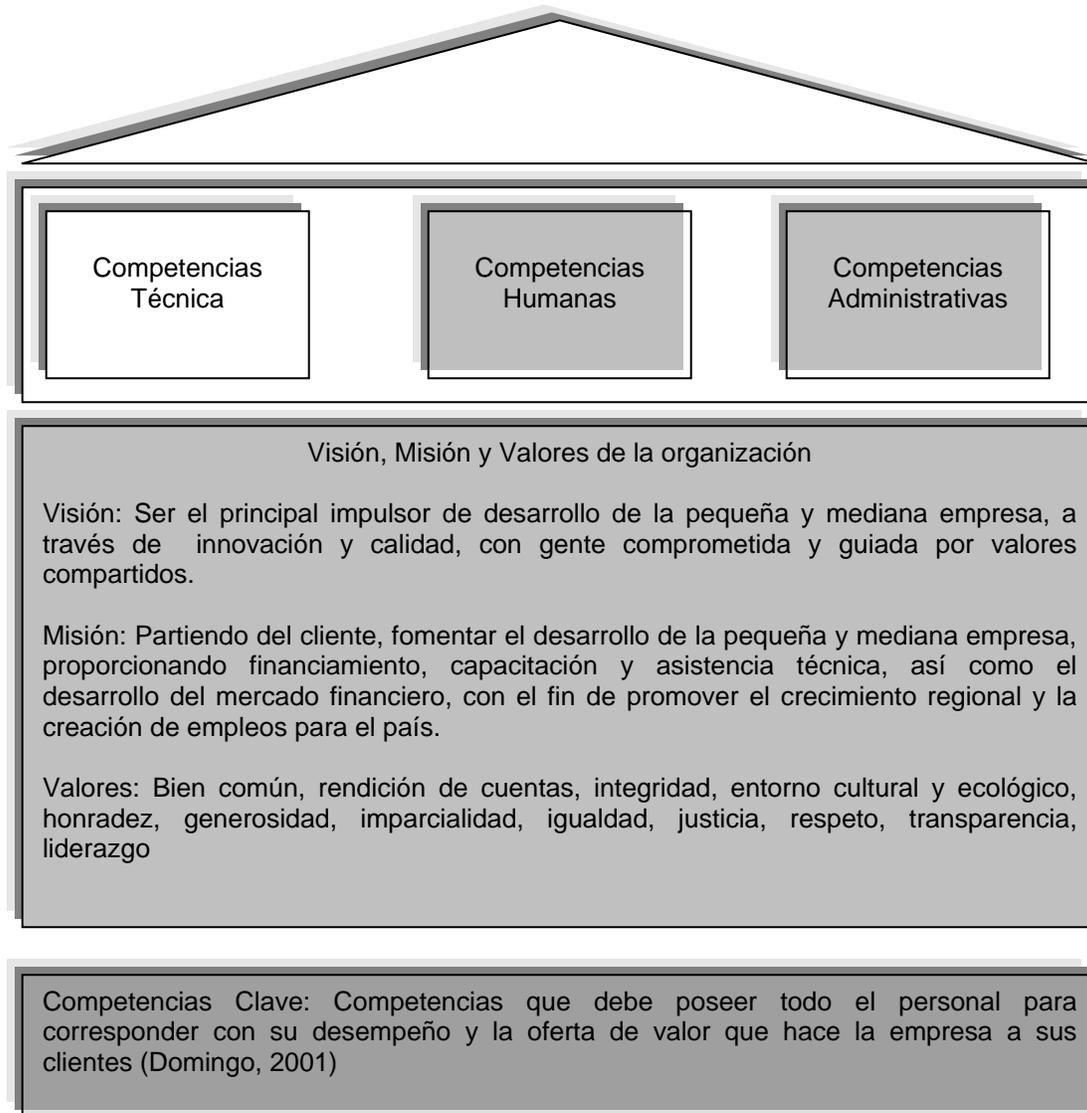
---

## **El primer paso consiste en determinar las competencias clave la institución.**

---

Cada organización define las competencias clave de acuerdo a su misión (razón de ser de la organización), visión (a donde se quiere llevar a la organización en un futuro) y valores institucionales.

**FIGURA 11. COMPETENCIAS CLAVE**



Las *Competencias Clave*. Se dividen en dos grupos, las que tienen énfasis en lo individual (sistematicidad, disposición al aprendizaje, proactividad, capacidad de decisión, capacidad de control, flexibilidad y capacidad de adaptación, creatividad en la solución de problemas, conciencia crítica, etc.) y las que hacen énfasis en el aspecto social (capacidad de cooperación, comunicación, actitud solidaria, respeto, responsabilidad, etc.) (Pérez, M. 2003)

---



---

La importancia de las competencias clave en selección de personal, radica en que permite la integración de recursos humanos para la organización más que para un puesto específico. Esto facilitará el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por lo tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación; permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos: otra de las características de las competencias clave radica en facilitar al trabajador el tránsito entre una carrera ocupacional, adaptándose y aprendiendo constantemente. (Pérez, M., 2003)

La definición de competencias clave para la organización se realiza tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Énfasis en la empresa: Las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, puede diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en este caso, cada una debe encontrar las competencias clave que para sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que si el mejor desempeño se convierte en el estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- Competencias diseñadas más que consultadas: Algunas de las competencias que se requieren en las organización no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

En vez de un contrato legal de trabajo, las empresas y organizaciones mejorarán en la medida en que puedan lograr un contrato psicológico, de identificación de todos y cada uno de sus miembros con la organización (Arias, G. 2000).

**El segundo paso consiste definir las competencias humanas.**

Con base en la misión, visión y valores de la institución, se lleva a cabo una definición de las competencias humanas, la cual se centra en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI) existen 20 competencias generales para el futuro que podrían ser señaladas como la causa de un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo. (Paredes, P. 1998).

**TABLA 4. COMPETENCIAS GENERALES - AMERI (Paredes, P., 1998)**

|   |   |
|---|---|
| <p>Competencias de logro y acción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Preocupación por el orden, la calidad y la precisión</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Búsqueda de información</li> </ul> | <p>Competencias de ayuda servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión interpersonal</li> <li>• Orientación de servicio al cliente</li> </ul>   |
| <p>Competencias de impacto e influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia</li> <li>• Conciencia organizacional</li> <li>• Establecimiento de relaciones</li> </ul>                                      | <p>Competencias gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de otros</li> <li>• Asertividad y uso del poder posicional</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>• Liderazgo de equipo</li> </ul> |
| <p>Competencias cognoscitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Pericia</li> </ul>  | <p>Competencias de eficiencia personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>                       |

De la misma manera, han sido definidas competencias generales relativas a las jerarquías organizacionales:

**TABLA 5. COMPETENCIAS GENERALES POR JERARQUÍA ORGANIZACIONAL (Paredes, P., 1998)**

| En directores   | En ejecutivos   | En empleados  |
|---|---|---|
| <b>Flexibilidad:</b> predisposición y capacidad hacia el cambio de estructuras y procesos.  | <b>Razonamiento estratégico:</b> comprensión rápida de tendencias cambiantes del entorno, oportunidades del mercado, amenazas de competencia. | <b>Flexibilidad:</b> disposición al cambio, adopción de tecnología.   |
| <b>Introducción al cambio:</b> liderazgo y dotes de gestión del cambio, comunicación, fomento y formación personal de subordinados.   | <b>Liderazgo del cambio:</b> comunicación de visión de estrategia, patrocinador de innovación, motivador, espíritu emprendedor.               | <b>Motivación</b> para buscar información y capacidad de aprender: adquirir habilidades, técnicas, interés de aprendizaje, por toda la vida, necesidad de puestos de mayor responsabilidad. |
| <b>Sensibilidad interpersonal:</b> capacidad de comprensión.  | <b>Gestión de relaciones:</b> influir en redes de personas necesarias para el éxito, representante de los trabajadores, capacidad reguladora. | <b>Orientación al logro:</b> impulsar la innovación.  |
| <b>Delegación:</b> compartir información, fomento a las ideas y creatividad, desarrollo de patentes en mejora continua, cambios en la compensación por resultados, asesor (coaching). |   | Motivación para el <b>trabajo bajo presión.</b>   |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |   | <b>Colaboración:</b> participación en grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo con diversidad ideológica.  |
| <b>Transferibilidad:</b> capacidad de adaptación a entornos de cualquier parte del mundo.   |   | <b>Orientación hacia el cliente:</b> escuchar, resolver necesidades y problemas de los clientes.  |

Incluso Alles, M.(2002) propone el diseño de diferentes catálogos, tomando como base la experiencia laboral que tiene el personal al cual esta dirigido, Ella propone el siguiente inventario de competencias para jóvenes profesionales sin experiencia laboral. Define cada competencia y describe comportamientos asociados a cada nivel de desarrollo de la competencia, utilizando la siguiente escala:

### Escala de desarrollo de la competencia humana

| Símbolo | Nivel                     |
|---------|---------------------------|
| STM     | Superior al término medio |
| S       | Superior                  |
| TM      | Término medio             |
| ITM     | Inferior al término medio |

#### Adaptabilidad – Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Alta capacidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen. |
| <b>S</b>   | Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.  |
| <b>TM</b>  | Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando le son sugeridos por un superior.  |
| <b>ITM</b> | Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.  |

 **Capacidad para aprender**

Esta 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 conducta habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Tiene capacidad de aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.                   |
| <b>S</b>   | Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como en el estudio; también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimiento. |
| <b>TM</b>  | Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.  |
| <b>ITM</b> | Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.  |

 **Dinamismo – Energía**

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongados, aun así su nivel de actividad no se ve afectado. |
| <b>S</b>   | Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.  |
| <b>TM</b>  | Trabaja duro en jornadas de trabajo exigentes.  |
| <b>ITM</b> | Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.  |

 **Iniciativa – Autonomía**

Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejora aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

|            |  |
|------------|--|
| <b>STM</b> | Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica; de esta manera evita que se agrave algún problema menor. Tiene elevada capacidad para proponer mejorar aunque no hay un problema concreto que deba ser solucionado. |
| <b>S</b>   | Actúa para resolver los pequeños problemas diarios. En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que requiera solución.  |
| <b>TM</b>  | Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen cada día.   |
| <b>ITM</b> | Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente.   |

 **Liderazgo**

Si se refiere el concepto de liderazgo de grupos, se podría sintetizarlo como la habilidad 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 retroalimentación, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia.

|            |  |
|------------|--|
| <b>STM</b> | Orienta la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Tiene gran habilidad para fijar objetivos, para hacer el seguimiento a de los mismos y capacidad para dar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás. |
| <b>S</b>   | Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos, realiza el seguimiento de los mismos y da retroalimentación.  |
| <b>TM</b>  | Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.   |
| <b>ITM</b> | Tiene escasa capacidad para orientar el grupo a su cargo y fijar objetivos.  |

## **Comunicación**

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por otros y valora las contribuciones de los demás.

|            |  |
|------------|--|
| <b>STM</b> | Hace preguntas perspicaces que van del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y aporta comentarios valiosos en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. |
| <b>S</b>   | Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.   |
| <b>TM</b>  | Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.   |
| <b>ITM</b> | Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.  |

## **Orientación al cliente interno y externo.**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se diferencia de “atención al cliente”, que tiene que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

|            |  |
|------------|--|
| <b>STM</b> | Crea necesidades en el cliente fidelizándolo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente. |
| <b>S</b>   | Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.  |
| <b>TM</b>  | Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus demandas. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía   |
| <b>ITM</b> | Provoca quejara y pierde cliente. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.  |

## Productividad

Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras. |
| <b>S</b>   | Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera las expectativas que de él se tienen.   |
| <b>TM</b>  | Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.  |
| <b>ITM</b> | No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.  |

## Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Puede relacionarse al grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante la carrera universitaria. Su desempeño académico puede ser un indicador valioso. Si el postulante posee experiencia laboral es un factor a considerar contratado con el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que asumió el trabajo.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición. |
| <b>S</b>   | Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.   |
| <b>TM</b>  | Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.  |
| <b>ITM</b> | Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.  |

### Tolerancia a la presión

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.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. |
| <b>S</b>   | Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.  |
| <b>TM</b>  | Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.   |
| <b>ITM</b> | Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por los imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.                           |

### Trabajo en equipo

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 del equipo.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Proporciona 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.         |
| <b>S</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. |
| <b>TM</b>  | Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.   |
| <b>ITM</b> | Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.   |

**+ Autocontrol**

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

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Maneja efectivamente sus emociones. Evita manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien y responde constructivamente a pesar del estrés.   |
| <b>S</b>   | Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. |
| <b>TM</b>  | Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No caer en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.                   |
| <b>ITM</b> | No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.   |

**+ Búsqueda de información**

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Permanente hace algo que le permite recoger información (por ejemplo, lee sistemáticamente ciertas publicaciones). Habitualmente, ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.   |
| <b>S</b>   | Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia. |
| <b>TM</b>  | Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.      |
| <b>ITM</b> | Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación, como las personas directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información que esté a mano o consulta fuentes de información disponibles.             |

**✚ Conciencia Organizacional**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, cliente, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos y organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones algunas situaciones del contexto o del mundo exterior. |
| <b>S</b>   | Comprende, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de una organización con un sentido claro de influir en ellas.  |
| <b>TM</b>  | Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería   |
| <b>ITM</b> | Identifica o utiliza la estructura formal o jerarquía de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.   |

**✚ Confianza en sí mismo.**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su ámbito de acción.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Se enfrenta a sus superiores con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personales muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significa un desafío.                          |
| <b>S</b>   | Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa educadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura. |
| <b>TM</b>  | Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por sus compañeros. Actúa fuera de la autoridad formal.   |
| <b>ITM</b> | Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.   |

 **Desarrollo de relaciones.**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Planifica y desarrolla redes de relaciones con colegas, cliente y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informando, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia. |
| <b>S</b>   | Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.  |
| <b>TM</b>  | Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.   |
| <b>ITM</b> | Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales de trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.   |

 **Desarrollo de las personas**

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

|            |  |
|------------|--|
| <b>STM</b> | Da retroalimentación para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo. |
| <b>S</b>   | Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.                |
| <b>TM</b>  | Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que pueden ayudar.   |
| <b>ITM</b> | Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.   |

**Impacto e Influencia**

Implica la actitud de persuadir, convencer, incluir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.

|            |  |
|------------|--|
| <b>STM</b> | Utiliza influencias y cadenas de influencias indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.   |
| <b>S</b>   | Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que inacción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. |
| <b>TM</b>  | Utiliza una única acción para persuadir. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.  |
| <b>ITM</b> | Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc.  |

**Pensamiento analítico**

Es la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, la comparación entre diferentes elementos o aspectos, y el establecimiento racional de prioridades. También incluye entender la sucesión de hechos en una secuencia y las relaciones causa-efecto de los hechos.

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Divide un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Anticipa los obstáculos y planifica los pasos que se deben seguir. |
| <b>S</b>   | Utiliza diversas técnicas para separar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.  |
| <b>TM</b>  | Descompone los problemas en sus partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica las ventajas y desventajas de una decisión. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.  |
| <b>ITM</b> | Divide los problemas o situaciones en partes sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.   |

**✚ Preocupación por el orden y la claridad**

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

|            |  |
|------------|--|
| <b>STM</b> | Realiza el seguimiento de las 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 claridad de las tareas.   |
| <b>S</b>   | Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la calidad de su trabajo, para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallada de las actividades propias y las de los demás. Se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados. |
| <b>TM</b>  | Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está a su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.   |
| <b>ITM</b> | Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Rechaza firmemente acciones contrarias a las normas y procedimientos.   |

**✚ Pensamiento Conceptual**

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual

|            |   |
|------------|---|
| <b>STM</b> | Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrollo conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil. |
| <b>S</b>   | Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos adquiridos en su experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos y principios complejos apropiados.   |
| <b>TM</b>  | Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.  |
| <b>ITM</b> | Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.   |

**El tercer paso consiste en identificar las áreas de resultados**

Cada puesto debe conseguir, mediante su ejercicio y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos (De Ansorena, A., 1996).

Se realiza el **análisis del objetivo y resultado** esperado de cada puesto. A través de este análisis se trata de determinar cuáles son los resultados básicos que debe conseguir, mediante su ejercicio y correcto desempeño (Figura 12) .

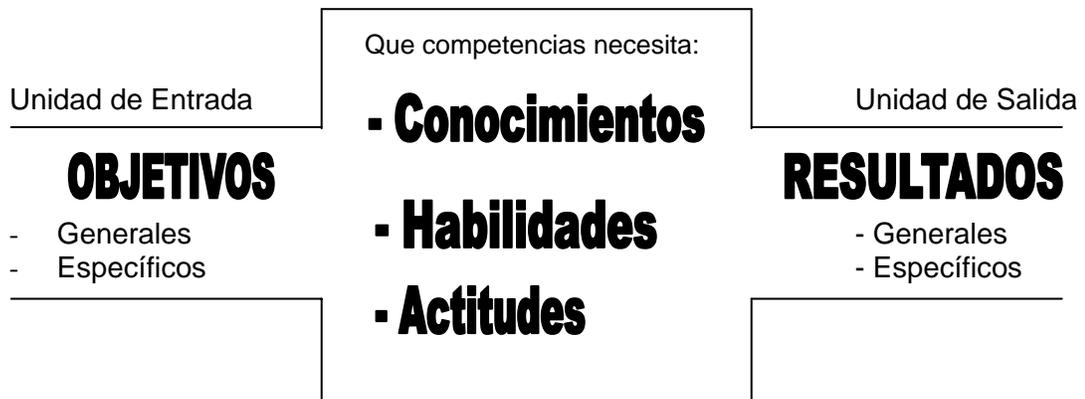
**El cuarto paso es identificar las competencias requeridas para el éxito en el puesto de trabajo**

Consiste en la identificación de los conocimientos, habilidades y actitud necesaria para cumplir con el objetivo del puesto y obtener el resultado planteado (Figura 12).

Con los conocimientos y habilidades detectamos las competencias técnicas necesarias, mientras que con la actitud determinamos las competencias humanas requeridas para dar el resultado esperado.

**FIGURA 12. ANÁLISIS DEL OBJETIVO, RESULTADO Y COMPETENCIAS**

Unidad de proceso



### **El quinto paso se refiere a la identificación de los requerimientos objetivos**

---

---

Los requisitos los establece cada organización y para cada puesto, entre estos se encuentran: edad mínima o máxima aceptable, así como edad preferida, nacionalidad, sexo (motivos), procedencia geográfica, situación militar, estado civil, formación básica, idiomas, experiencia previa, etc.

### **El sexto paso consiste en el análisis de los requerimientos del entorno social**

---

---

Se analiza Las circunstancias sociales especiales que se presentan en el desempeño del puesto de trabajo, para determinar la actitud que favorecerá el cumplimiento de los objetivos y resultados del puesto.

En primer lugar el jefe inmediato: estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc. En segundo lugar, clientes más importantes, proveedores, etc.

### **El séptimo paso es llenar el formato “Perfil de Puesto por Competencias Laborales”**

---

---

Con la información recabada, se procede a llenar el formato del perfil de puesto, en el que se incluye las competencias requeridas y el nivel de las mismas, el cual se deberá revelar en una calificación de cinco niveles : Superior (S); Superior al Término Medio (STM); Término Medio (TM); Inferior al Término Medio (ITM) y Inferior (I).

La estructura del perfil se presenta en la siguiente página.

| PERFIL PUESTO / PERSONA |                              |                             |           |     |     |     |   |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------|-----|-----|-----|---|
| IDENTIFICACION          |                              |                             |           |     |     |     |   |
| DIRECCIÓN:              |                              |                             | PUESTO:   |     |     |     |   |
| ÁREA:                   |                              |                             | PROYECTO: |     |     |     |   |
| OBJETIVO:               |                              |                             |           |     |     |     |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
| PESO                    |                              | FACT. DET.                  | PERFIL    |     |     |     |   |
| DATOS GENERALES         | 30                           | Escolaridad                 |           |     |     |     |   |
|                         |                              | Sexo                        |           |     |     |     |   |
|                         |                              | Competencias específicas    |           |     |     |     |   |
| COMPETENCIAS            | 40                           | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I         | ITM | TM  | STM | S |
|                         |                              | 1. Orientación al cliente   |           |     |     |     |   |
|                         |                              | 2. Trabajo en equipo        |           |     |     |     |   |
|                         |                              | 3. Liderazgo                |           |     |     |     |   |
|                         |                              | 4. Comunicación             |           |     |     |     |   |
|                         |                              | 5. Orientación a la calidad |           |     |     |     |   |
|                         |                              | 6. Responsabilidad social   |           |     |     |     |   |
|                         | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>  | I                           | ITM       | TM  | STM | S   |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
| 30                      | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | I                           | ITM       | TM  | STM | S   |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
|                         |                              |                             |           |     |     |     |   |
| <b>100</b>              |                              |                             |           |     |     |     |   |

| RANGOS DE PONDERACIÓN |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| S                     | SUPERIOR                  |
| STM                   | SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO |
| TM                    | TÉRMINO MEDIO             |
| ITM                   | INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO |
| I                     | INFERIOR                  |

*CAPÍTULO*

5

---



---

*METODOLOGÍA*

---

---

## METODOLOGÍA

### 5.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

---

En términos generales, la competencia laboral se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (Gonczi, A. 1996)

La relevancia de la gestión de recursos humanos bajo este enfoque radica en que la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Lo cual:

1. Le proporciona a la persona el reconocimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee de una forma clara y precisa.
2. Proporciona información oportuna y confiable a la empresa sobre lo que los individuos conocen y saben hacer en el ámbito laboral.
3. Facilita el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos debido a que se tiene conceptos claros a evaluar en ellos, siendo objetivo e imparcial.
4. Facilita la movilidad horizontal y vertical de los trabajadores dentro de la empresa, ya que si se les capacita de acuerdo a las competencias laborales que deben desarrollar las posibilidades de ser promovido aumentan.
5. Aumenta la productividad de la empresa, debido a que cuenta con personal competente, obteniendo con ello ventajas competitivas.

En algunos países como Brasil, Perú, Venezuela, Chile, Uruguay, Argentina y México se ha concebido la necesidad de iniciar reformas en la forma y en el fondo de sus instituciones y modelos de selección para el trabajo, esto en muchos casos ha desembocado en el desarrollo de sistemas de normalización y certificación de competencias laborales. Sin embargo, se ha encontrado que en muchas empresas los perfiles de puesto no expresan claramente los atributos que el candidato debe tener para desempeñar las actividades que el puesto demanda; por lo que al enfrentarse al ambiente laboral en el que debe desarrollarse, el candidato encuentra que le hacen falta ciertas facultades, lo cual le provoca estrés entorpeciendo su desempeño.

---

---

Por ello, la definición de perfiles de puesto por competencias laborales es un procedimiento que permite identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el candidato debe poseer para desempeñar el puesto de una forma congruente con el objetivo del mismo. Por lo que la presente investigación es un elemento más que documenta la importancia de la definición e implantación de los perfiles de puesto por competencias laborales, facilitando tanto la selección, como el desarrollo de los trabajadores una vez que ingresan a la empresa.

La institución en la que se llevó a cabo la presente investigación era un ejemplo en el cual se podía ver como la ausencia de un perfil que expresara los atributos que deberían tener los prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales repercutía en la selección de los candidatos, provocando que ésta no fuera la más acertada, lo cual se veía reflejado en el alto índice de candidatos que eran rechazados y la inconformidad de los pasantes por realizar actividades que no se apegaban a su carrera, de ahí la necesidad de elaborar los perfiles de puesto por competencias laborales.

## **OBJETIVO GENERAL**

---

- Determinar si la implantación de los perfiles de puesto por competencias laborales disminuye el índice de rechazo de los pasantes presentados para cubrir una vacante de Servicio Social y Prácticas Profesionales.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

---

- Definir los perfiles de puesto para los pasantes de Servicio Social y Prácticas Profesionales de la Institución.
- Implantar los perfiles de puesto por competencias laborales en la Coordinación de Servicio Social de la Institución.

## **5.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

---

Al aplicar los perfiles de puesto por competencias laborales en la selección de prestadores de servicio social y prácticas profesionales, se decrementará el índice de rechazo de los candidatos que son presentados a los supervisores de cada puesto.

---

---

### 5.3. VARIABLES

---

V. I. Perfil de puesto

V. D. Rechazo de los pasantes

*La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella (Hernández, R., 2003). Una variable independiente es aquélla que se supone influye a otra variable llamada dependiente. La variable independiente es el antecedente y la dependiente es la consecuencia (Kerlinger, 2002).*

### 5.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

---

V. I. Perfil de puesto por competencias laborales:

“Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto” (Allens, M. 2001)

V. D. Rechazo de los pasantes

Del latín Reiaciare por reiectare. De rechazar. Retroceso de un pasante en el proceso de selección dentro de la institución una vez que el supervisor lo entrevistó y lo consideró inadecuado para el proyecto al que el pasante deseaba ingresar.

### 5.5. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

---

V. I. Perfil de puesto por competencias laborales.

Es el documento en el que se especifican las competencias laborales (conocimientos, habilidades y actitudes) así como los atributos personales necesarios que debe cubrir una persona para desempeñar exitosamente determinado puesto.

Cabe mencionar que dichas competencias están alineadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa.

V. D. Rechazo de los pasantes.

Número de candidatos presentados para cubrir una solicitud de prestador de Servicio Social o Prácticas Profesionales que son rechazados por los supervisores directos después de ser entrevistados en los trimestres de Noviembre a Enero y de Mayo a Julio.

## 5.6. MUESTREO

---

La población en la cual se realizó este estudio fue el número total de pasantes que se encontraba en la cartera de candidatos de la Coordinación de Servicio Social de la Institución, en espera de alguna vacante para prestar su Servicio Social o Prácticas Profesionales.

El número de candidatos en cartera variaba constantemente, pero en promedio era de 150 mensualmente.<sup>1</sup> Cabe mencionar que los estudiantes de las carreras de Administración, Actuaría, Contaduría, Derecho y Economía acudían con mayor frecuencia a la Coordinación de Servicio Social para solicitar su ingreso a la Institución, que otras carreras como: Diseño, Mercadotecnia, Comunicación, Finanzas, Ingeniería Industrial, etc.

Por convenir a la investigación la muestra fue no probabilística intencional denominada así porque la elección de los sujetos depende del criterio del investigador (Hernández, R. 2003), en este caso, los candidatos fueron seleccionados de acuerdo a las competencias laborales establecidas en cada perfil de puesto.

## 5.7. SUJETOS

---

Los sujetos que participaron en esta investigación fueron los pasantes seleccionados para ser presentados como candidatos para cubrir una vacante de Servicio Social o Prácticas Profesionales.

La muestra fue de 68 pasantes que fueron entrevistados durante el periodo de Mayo a Julio de 2005, por el supervisor de un proyecto de S.S. autorizado en la institución

La selección se hizo con base en los perfiles de puesto por competencias laborales previamente elaborados para cubrir cada vacante.

---

<sup>1</sup> Este dato se obtuvo del "Reporte Mensual de la Coordinación de Servicio Social" que se realiza en el área para tener un control estadístico de los movimientos que se presentan mensualmente.

---

Las características generales de los pasantes son:

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Sexo                         | 56 mujeres y 12 hombres  |
| Edad                         | 20 a 30 años   |
| Escolaridad                  | <p>Licenciatura en el área económico – administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Administración</li> <li> Actuaría</li> <li> Contaduría</li> <li> Derecho</li> <li> Economía</li> <li> Finanzas</li> <li> Ingeniería Industrial</li> <li> Psicología</li> </ul>  |
| Universidades                | <p>Públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Universidad Nacional Autónoma de México</li> <li> Instituto Politécnico Nacional</li> <li> Universidad Autónoma Metropolitana</li> </ul> <p>Privadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Universidad del Valle de México</li> <li> Instituto Tecnológico Autónomo de México</li> <li> Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)</li> <li> Escuela Bancaria y Comercial</li> <li> Universidad Tecnológica (UNITEC)</li> </ul> |
| Promedio de calificaciones   | 8.0 (mínimo)   |
| Avance de créditos requerido | 70% (Servicio Social)<br>50% (Prácticas Profesionales)   |

---

---

## 5.8. TIPO DE ESTUDIO

---

Se llevó a cabo un estudio descriptivo, el cual tiene como propósito “buscar las propiedades importantes de personas o grupos sometidos a análisis en el cual se evalúan diversos aspectos o dimensiones” (Hernández, R. 2003). En este trabajo se detallaron las características necesarias para cubrir el perfil del puesto del prestador de servicio social o prácticas profesionales de cada proyecto vigente en la empresa.

## 5.9. DISEÑO

---

Para el desarrollo de esta investigación se empleó un diseño transeccional descriptivo el cual tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables, o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (Hernández, R. 2003). En este estudio se determinó el impacto de los perfiles de puesto por competencias laborales en el índice de rechazo de los pasantes.

## 5.10. INSTRUMENTO

---

Los instrumentos utilizados fueron:

1. Los perfiles de puesto por competencias laborales elaborados para cada uno de los puestos (proyecto) de Servicio Social y Prácticas Profesionales existentes en la institución.
2. La prueba Human Side, la cual, como ya se mencionó, es una herramienta que sirve para definir el perfil de puesto, y como medio de evaluación de las competencias laborales humanas y claves requeridas para cada uno de los puestos.
3. La prueba psicométrica de inteligencia Wonderlic, la cual mide la habilidad cognitiva traducida como factor “g” o inteligencia general y provee información cuantitativa sobre la facilidad con que se puede capacitar a una persona; también la capacidad para adaptarse y resolver problemas de trabajo.

---

---

## 5.11. PROCEDIMIENTO

---

Este trabajo se dividió en dos secciones. En la primera parte de la investigación, se concertó vía telefónica una cita para entrevistar a cada supervisor directo que tenía a su cargo un proyecto, en el cual participaba uno o más prestadores de Servicio Social o Prácticas Profesionales, indicando que ésta tendría una duración de 30 minutos y se realizaría en su área de trabajo.

El total de supervisores entrevistados fue de 44. La entrevista se conformó de dos partes, una verbal en la que se preguntaron aspectos como conocimientos, habilidades y actitudes que demanda el puesto. Las respuestas que se obtuvieron se registraron por la entrevistadora en la "**Estructura de la entrevista a supervisores**" (anexo 1).

La segunda parte de la entrevista consistió en entregarle al supervisor un cuestionario en el cual se definen las competencias humanas que la prueba Human Side permite identificar. En dicho cuestionario se le solicitó que evaluara cada competencia de acuerdo a la importancia que ésta tenía para desempeñarse con éxito en el puesto que se había descrito con anterioridad en la entrevista.

La escala que se manejó fue la siguiente: 5 cuando la importancia de la competencia era crítica; 4 cuando era importante la mayor parte del tiempo; 3 cuando era de importancia promedio o relativa; 2 cuando era ocasionalmente importante y 1 cuando era importante rara vez o nunca (Ver anexo 2).

Con dicha información se elaboraron los perfiles por competencias laborales (Ver Anexo 4) y se le solicitó a cada supervisor que revisara el perfil correspondiente a su proyecto para que autorizara su aplicación en la selección de los pasantes o indicara las modificaciones necesarias.

En la segunda parte de la investigación, se comenzó a implantar el proceso de selección de prestadores de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales aplicando los perfiles de puesto validados.

Los aspectos que se tomaron en cuenta para dicha selección fue la información que se obtuvo de:

1. La solicitud
2. La entrevista inicial que se les realizó a cada uno de los pasantes, la cual consistía en preguntas generales acerca de la escuela, tiempo de traslado entre la escuela y la institución, experiencia laboral (en caso de tenerla), aspecto familiar, metas personales, logros (escolar, personal, laboral y familiar), trabajo en equipo, bajo presión, etc.

3. Los resultados de la evaluación psicométrica (gráficas que nos da el software instalado en el equipo de cómputo de la institución para calificar la prueba Human Side y Wonderlic)
4. El resultado de la evaluación de la competencia técnica en el manejo de Word y Excel.

Los candidatos que cumplían con el perfil se enviaban a presentación a las áreas para que el supervisor los entrevistara y aceptara o rechazara. En caso de ser aceptado dicho pasante se integraba al proyecto de Servicio Social o Prácticas Profesionales que dicho supervisor coordinaba.

## **5.12. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

---

Debido a la naturaleza de nuestro trabajo el análisis estadístico que se realizó, fue la prueba Chi cuadrada para definir si la diferencias eran significativas entre el período de noviembre a enero de 2004 y el periodo de mayo a julio de 2005 que es en el que se implantaron los perfiles de puesto por competencias laborales.

También se muestra una tabla de frecuencias que compara el número de candidatos rechazados en los meses de noviembre a enero de 2004 cuando se realizaba la selección sin perfiles con los rechazados en el trimestre de mayo a julio de 2005 una vez realizada la selección de pasantes a través de perfiles de puestos por competencias laborales.

*CAPÍTULO*

6

---



---

*RESULTADOS*

## RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron se presentan por áreas de adscripción. Cada tabla muestra un comparativo del número de vacantes, candidatos presentados y candidatos rechazados durante los períodos de noviembre del 2004 a enero del 2005 y de mayo del 2005 a julio de 2005.

A continuación presentamos la estructura de las tablas utilizadas para mostrar los resultados.

Tabla muestra. Resultados por Área  
Área: Dirección General Adjunta de Crédito

Comparativo de los períodos nov'04 a ene'05 y may'05 a jul'05

| PUESTO                                      |   | SIN PERFILES       |                                  |                                 | CON PERFILES       |                                  |                                 |
|---|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES | OBJETIVO DEL PUESTO   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
|   |   | NÚMERO DE VACANTES | NÚMERO DE CANDIDATOS PRESENTADOS | NÚMERO DE CANDIDATOS RECHAZADOS | NÚMERO DE VACANTES | NÚMERO DE CANDIDATOS PRESENTADOS | NÚMERO DE CANDIDATOS RECHAZADOS |
| Programador                                 | Crear la nueva interfase del Módulo de Administración de Expedientes de Crédito (ACRE). | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>                                |   | <b>1</b>           | <b>1</b>                         | <b>0</b>                        | <b>1</b>           | <b>1</b>                         | <b>0</b>                        |

La primer columna contiene el nombre del perfil de puesto por competencias laborales (PPCL) de cada uno de los puestos de servicio social que existen en la institución, la segunda columna contiene el objetivo del puesto.

Las siguientes tres columnas corresponden al trimestre de noviembre de 2004 a enero de 2005, en donde se muestran el número de vacantes que tiene cada puesto, el número de candidatos presentados y el número de candidatos rechazados (índice de rechazo) por parte del área. Durante este período se realizó la selección de pasantes sin perfiles de puesto por competencias laborales.

Las últimas tres columnas corresponden al trimestre de mayo a julio de 2005, es decir, seis meses después de la primera "lectura" del índice de rechazo de los pasantes. En dichas columnas se muestra el número de vacantes de cada puesto, el número de candidatos presentados y el número de candidatos rechazados.

## RESULTADOS - ÁREA DE ADSCRIPCIÓN

De manera general, en la Tabla de Resultados No. 1, podemos observar que el período de mayo 2005 a julio 2005, durante el cual se utilizaron los perfiles de puesto por competencias laborales para seleccionar a los prestadores de servicio social y prácticas profesionales, presenta una reducción en el número de candidatos rechazados al ser enviados a entrevista con el supervisor del área, en comparación con el período de noviembre de 2004 a enero de 2005.

Tabla 1. Resultados por Área  
Todas las áreas

Comparativo de los períodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05

| PROYECTO  | SIN PERFILES<br>NOV'04 - ENE'05 |                                  |                                 | CON PERFILES<br>MAY'05 - JUL'05 |                                  |                                 |
|---|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   | NÚMERO DE VACANTES              | NÚMERO DE CANDIDATOS PRESENTADOS | NÚMERO DE CANDIDATOS RECHAZADOS | NÚMERO DE VACANTES              | NÚMERO DE CANDIDATOS PRESENTADOS | NÚMERO DE CANDIDATOS RECHAZADOS |
| DIRECCIÓN GENERAL                               | 2                               | 4                                | 2                               | 2                               | 3                                | 1                               |
| DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA FINANCIERA            | 5                               | 7                                | 2                               | 5                               | 5                                | 0                               |
| DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE BANCA DE INVERSIÓN | 5                               | 6                                | 1                               | 5                               | 5                                | 0                               |
| DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN     | 28                              | 38                               | 10                              | 32                              | 32                               | 0                               |
| ÓRGANO INTERNO DE CONTROL                       | 5                               | 6                                | 1                               | 5                               | 5                                | 0                               |
| DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA JURÍDICA Y FIDUCIARIA | 8                               | 14                               | 6                               | 9                               | 10                               | 1                               |
| DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE FOMENTO            | 4                               | 8                                | 4                               | 5                               | 6                                | 1                               |
| DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CRÉDITO            | 2                               | 3                                | 1                               | 2                               | 2                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>59</b>                       | <b>86</b>                        | <b>27</b>                       | <b>65</b>                       | <b>68</b>                        | <b>3</b>                        |

En esta sección detallamos lo que sucedió con cada uno de los perfiles de puesto por área. En la segunda sección presentamos los perfiles de puesto que mostraron un mayor impacto en la selección de pasantes.

**Tabla 2. Resultados por Área**  
**Área: Dirección General**

**Comparativo de los períodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05**

| Proyecto                                    |   | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales | Objetivo  | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Actuario en Mercado                         | Actualizar los documentos que contienen la metodología para la prueba de Back Testing.          | 1                  | 3                                | 2                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Actuario en Seguimiento de Riesgos          | Desarrollar de una aplicación en Access para dar seguimiento a límites de mercado y de crédito. | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>                                |   | <b>2</b>           | <b>4</b>                         | <b>2</b>                        | <b>2</b>           | <b>2</b>                         | <b>0</b>                        |

En la Dirección General para el puesto de Actuario en Mercado, durante el período de noviembre 2004 a enero 2005 se enviaron a entrevista de selección a 3 candidatos, de los cuales 2 fueron rechazados. Para el período de mayo 2005 a julio 2005 se realizó la selección de candidatos con base en el perfil de puesto por competencias laborales realizado como parte de esta investigación, lo cual permitió que el candidato preseleccionado por la Coordinación de S.S. fuera aceptado para cubrir la vacante de servicio social.

**Tabla 3. Resultados por Área**  
**Área: Dirección General Adjunta Financiera**

**Comparativo de los periodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05**

| Proyecto  |   | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales         | Objetivo del Proyecto   | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Contador de Tesorería                               | Elaborar reportes financieros (colaborar en la conformación de bases de datos de la Subdir. de Estrategias de Tes.)         | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Actuario (portafolios de inversión)                 | Elaborar un modelo para evaluar la posible inversión en los portafolios de la Tesorería de la Institución.                  | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador de Mercado de Dinero                  | Recabar los documentos faltantes para dictaminar e integrar expedientes relativos a las operaciones financieras de mercado. | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador de Mesa de Distribución Metropolitana | Recabar documentos en un expediente por cada cliente de acuerdo a la lista aprobada en el Comité.                           | 2                  | 4                                | 2                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>  |   | <b>5</b>           | <b>7</b>                         | <b>2</b>                        | <b>5</b>           | <b>5</b>                         | <b>0</b>                        |

Tabla 4. Resultados por Área

Área: Dirección General Adjunta de Banca de Inversión

Comparativo de los periodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05

| Proyecto   |  | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|--|--|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|  |  | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales                | Objetivo del Proyecto  | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Administrador de Fondos y Sincas                           | Crear un directorio en red de los proyectos canalizados a los fondos de inversión.   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Promotor de Inversión (binacionales y emprendedores)       | Realizar llamadas telefónicas a los migrantes que actualmente viven en Estados Unidos para que inviertan en proyectos productivos en México. | 1                  | 2                                | 1                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Economista Internacional (agente financiero internacional) | Actualizar los archivos electrónicos dentro del Sistema de Administración del Crédito Externo.   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Programador web (eurocentro)                               | Diseñar y programar las presentaciones en la Web para promover los proyectos de inversión en Europa.   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador financiero                                   | Elaboración de reportes sobre proyecciones financieras, valuación de flujos de efectivo y análisis de escenarios (análisis de riesgos).      | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>   |  | <b>5</b>           | <b>6</b>                         | <b>1</b>                        | <b>5</b>           | <b>5</b>                         | <b>0</b>                        |

Tabla 5. Resultados por Área

Área: Dirección General Adjunta de Administración

Comparativo de los períodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05

| Proyecto   |   | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|--|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|  |   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales                            | Objetivo del Proyecto   | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Administrador del Plan Estratégico (planeación)                        | Actualizar los expedientes que contienen los objetivos, los indicadores y las estrategias con las que será evaluado el desempeño de las diferentes áreas de la institución. | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador del Sistema de Credencialización (servicios al personal) | Generar reportes de registro de acceso y credencialización del personal en la institución.  | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador del Módulo Atención al Personal                          | Actualizar la Base de Datos registrando los movimientos de vacaciones, incapacidades y retardos del personal.   | 2                  | 2                                | 0                               | 3                  | 3                                | 0                               |
| Administrador de Capacitación  | Capturar información contenida en bases de datos de Excel y Access en el sistema LOBO.  | 4                  | 8                                | 4                               | 4                  | 4                                | 0                               |

**Tabla 5. Resultados por Área (continuación)**  
**Área: Dirección General Adjunta de Administración**

**Comparativo de los periodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05**

| Proyecto   |   | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|--|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|  |   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales  | Objetivo del Proyecto   | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Psicólogo Industrial   | Seleccionar personal para contrataciones y para realizar Servicio Social.           | 3                  | 3                                | 0                               | 3                  | 3                                | 0                               |
| Informático de Reclutamiento y Selección   | Migrar bases de datos existentes en Approach a Access de Reclutamiento y Selección. | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador del Subproceso de Control de Activo (adquisiciones, avalúos y proyectos) | Recabar la documentación necesaria para conservar la certificación ISO 9001:2000    | 2                  | 2                                | 0                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Administrador de Suministros   | Recabar la documentación necesaria para conservar la certificación ISO 9001:2000.   | 3                  | 3                                | 0                               | 2                  | 2                                | 0                               |

**Tabla 5. Resultados por Área (continuación)**  
**Área: Dirección General Adjunta de Administración**

**Comparativo de los periodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05**

| Proyecto                                    |  | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|--|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |  | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales | Objetivo del Proyecto  | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Contador de la Gerencia de avalúos          | Integrar y ordenar los expedientes del proceso contable de cada avalúo, desde su solicitud hasta su cobro.   | 1                  | 1                                | 0                               | 6                  | 6                                | 0                               |
| Programador (arquitectura)                  | Crear una nueva versión del Servidor donde operan los principales sistemas WEB de la institución.  | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Comunicólogo                                | Actualización de la información contenida en la red interna de la Institución y de la revista bimestral de la misma.   | 2                  | 6                                | 4                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Analista de Monitoreo de Información        | Seleccionar y clasificar la información generada en los medios de comunicación nacionales e internacionales para determinar la estrategia de Comunicación Social | 2                  | 2                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |

**Tabla 5. Resultados por Área (continuación)**  
**Área: Dirección General Adjunta de Administración**

Comparativo de los períodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05

| Proyecto                                     |  | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|--|--|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|  |  | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales  | Objetivo del Proyecto  | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Contador (normatividad y operación contable) | Hacer reportes escritos que contengan las conciliaciones bancarias nacionales y extranjeras de las operaciones que realiza el área.          | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Contador Fiscal                              | Hacer reportes escritos sobre los asuntos contables fiscales de la institución (impuestos, honorarios, etc.)                                 | 3                  | 5                                | 2                               | 3                  | 3                                | 0                               |
| Actuario (precios y tarifas)                 | Actualizar el archivo electrónico que contiene el inventario de precios y tarifas de los productos y servicios ofrecidos por la Institución. | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>                                 |  | <b>28</b>          | <b>38</b>                        | <b>10</b>                       | <b>32</b>          | <b>32</b>                        | <b>0</b>                        |

**Tabla 6. Resultados por Área**  
**Área: Órgano Interno de Control**

**Comparativo de los períodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05**

| Proyecto                                    |   | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales | Objetivo del Proyecto   | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Informático (órgano interno de control)     | Elaborar manuales claros y precisos para la operación y mantenimiento de los Sistemas Informáticos del OIC.   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador de Auditoría de Control       | Distribuir las instrucciones giradas por escrito que recibe el área a los destinatarios correspondientes.   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador (órgano interno de control)   | Realizar reportes escritos que sinteticen la información financiera que será necesaria para realizar las auditorías a la inversión accionaria institucional.  | 1                  | 2                                | 1                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Abogado Auditor                             | Elaborar reportes sobre la investigación que se haga de los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios que posee la institución.                   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Traductor                                   | Realizar una traducción escrita al español de documentos que contienen información relativa a los fondos multinacionales en los que participa la institución. | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>                                |   | <b>5</b>           | <b>6</b>                         | <b>1</b>                        | <b>5</b>           | <b>5</b>                         | <b>0</b>                        |

**Tabla 7. Resultados por Área**

**Área: Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria**

**Comparativo de los periodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05**

| Proyecto                                    |  | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|--|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |  | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales | Objetivo del Proyecto  | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Asistente de Dirección                      | Ordenar y archivar los documentos del área.  | 1                  | 5                                | 4                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Abogado Laboral                             | Realizar un documento que contenga el procedimiento a seguir para cada demanda laboral realizada a la institución.   | 2                  | 3                                | 1                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Consultor Jurídico                          | Elaborar convenios legales relativos al otorgamiento de créditos, de los diferentes programas con los que cuenta la institución.   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Abogado Analista                            | Buscar información en el Diario Oficial de la Federación para determinar los requerimientos de índole jurídico que deben reunir los clientes de la institución en las operaciones que con ella realizan. | 1                  | 2                                | 1                               | 2                  | 3                                | 1                               |

Tabla 7. Resultados por Área (continuación)

Área: Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria

Comparativo de los períodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05

| Proyecto                                    |  | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|--|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |  | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales | Objetivo del Proyecto  | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Abogado de lo Contencioso                   | Integrar un expediente por cliente con todos los documentos que actualmente se encuentran en los archivos de Back office, Front office y Jurídico. | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Abogado Corporativo                         | Buscar información legislativa reciente para determinar su impacto en el marco normativo de la institución.  | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Contador (fondos de seguridad)              | Actualizar el Sistema Fiduciario en Línea debidamente conciliada con base en los estados financieros de los fideicomisos.                          | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>                                |  | <b>8</b>           | <b>14</b>                        | <b>6</b>                        | <b>9</b>           | <b>10</b>                        | <b>1</b>                        |

**Tabla 8. Resultados por Área**

**Área: Dirección General Adjunta de Fomento**

**Comparativo de los periodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05**

| Proyecto  |   | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales             | Objetivo del Proyecto   | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Diseñador Web   | Mantener actualizado el portal institucional conforme a la norma ISO 9001-2000.                             | 1                  | 3                                | 2                               | 1                  | 2                                | 1                               |
| Economista (sistema de calidad)                         | Crear una base de datos que permita sistematizar el Control de Registros del Sistema de Gestión de Calidad. | 1                  | 3                                | 2                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Administrador (cadenas productivas)                     | Actualizar el expediente del proceso administrativo de cada cliente para su financiamiento electrónico.     | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador de Base de Datos (coordinación de la red) | Crear una base de datos Automatizada para las Direcciones Generales estatales.                              | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>  |   | <b>4</b>           | <b>8</b>                         | <b>4</b>                        | <b>5</b>           | <b>6</b>                         | <b>1</b>                        |

Tabla 9. Resultados por Área

Área: Dirección General Adjunta de Crédito

Comparativo de los periodos Nov'04 a Ene'05 y May'05 a Jul'05

| Proyecto                                    |   | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|---|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |   | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Perfil de Puesto por Competencias Laborales | Objetivo del Proyecto   | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Programador                                 | Crear la nueva interfase del Módulo de Administración de Expedientes de Crédito (ACRE).   | 1                  | 1                                | 0                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Administrador (seguimiento de la cobranza)  | Crear una base de datos relacional con la información proporcionada por la Dirección de Administración de Crédito y la Dirección la Contabilidad para identificar la situación de la cartera. | 1                  | 2                                | 1                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| <b>TOTAL</b>                                |   | <b>2</b>           | <b>3</b>                         | <b>1</b>                        | <b>2</b>           | <b>2</b>                         | <b>0</b>                        |

Mediante la aplicación de la prueba estadística Chi cuadrada ( $X^2 = 17.627$ , 1 GL,  $p = 0.05$ ) se corroboró lo que a simple vista se puede observar en las tablas 1 a 9, ya que el resultado indica que las diferencias fueron significativas en el rechazo de los candidatos entre los trimestres de noviembre de 2004 a enero de 2005 y mayo a julio de 2005.

---

---

## **RESULTADOS ANÁLISIS DE PERFILES CON ELEVADO ÍNDICE DE RECHAZO**

En la tabla No. 10 presentamos los trece perfiles de puesto que mostraron un mayor impacto en la selección de pasantes, es decir, la disminución de los pasantes en dichos proyectos fue más significativa que en los demás, siendo esos proyectos los que representaban mayor conflicto para cubrirse.

Cabe mencionar que existen proyectos en los cuales no hubo cambio, debido a que el índice de rechazo permanece en cero, es decir, no tenían problema de rechazo a los candidatos presentados para realizar su servicio social antes de esta investigación, pero a petición de la institución se realizaron los perfiles de todos los puestos de servicio social autorizados.

Por lo anterior, presentamos en las siguientes páginas solamente el perfil de puesto de los proyectos de servicio social que tenían un elevado índice de rechazo de los pasantes, los cuáles se encuentran listados en la tabla 10.

Cualitativamente se obtuvieron grandes beneficios con la implantación de los perfiles. Por ejemplo, para cada presentación o entrevista de selección a la que es enviado un candidato, se invierte tiempo en seleccionar a los candidatos, en concertar la cita para que el supervisor del área los reciba, realizar la confirmación vía telefónica con el estudiante, elaborar la carta de presentación y solicitar la firma de la Coordinadora de Servicio Social, al tener un sistema de selección más eficiente, este proceso se realiza sólo una vez.

El tiempo de atención al área disminuyó de máximo 2 semanas a 2 ó 3 días, dependiendo de la disponibilidad de los candidatos, debido a que al contar con el catálogo completo de perfiles de puesto, es posible anticipar la sustitución de un prestador de servicio social, de manera que cuando la requisición llega a la coordinación, los candidatos para ese puesto ya están identificados.

Además, al definir el objetivo de cada puesto de servicio social, reforzó la filosofía de la institución de fomentar el crecimiento profesional de los estudiantes al participar en sus programas de servicio social y prácticas profesionales, al asegurarles de integrarse a algún proyecto, realizar actividades acordes a su carrera y perfil profesional.

El principal problema que se detectó durante la implantación de los perfiles de puesto con un alto índice de rechazo fue que los supervisores no habían expresado con exactitud las características que debían tener los pasantes para cubrir los proyectos y que por lo tanto se desconocía la actitud y los conocimientos técnicos requeridos para cubrir las necesidades del puesto.

Tabla 10. Perfiles de puesto con mayor impacto en la selección de pasantes

| Proyecto  |  | Sin Perfiles       |                                  |                                 | Con Perfiles       |                                  |                                 |
|---|--|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|
|   |  | NOV'04 - ENE'05    |                                  |                                 | MAY'05 - JUL'05    |                                  |                                 |
| Área  | Perfil de Puesto por Competencias Laborales          | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados | Número de Vacantes | Número de Candidatos Presentados | Número de Candidatos Rechazados |
| Dirección General                               | Actuario en Mercado                                  | 1                  | 3                                | 2                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta Financiera            | Administrador de Mesa de Distribución Metropolitana  | 2                  | 4                                | 2                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta Financiera            | Promotor de Inversión (binacionales y emprendedores) | 1                  | 2                                | 1                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta de Administración     | Administrador de Capacitación                        | 4                  | 8                                | 4                               | 4                  | 4                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta de Administración     | Comunicólogo   | 2                  | 6                                | 4                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta de Administración     | Contador Fiscal                                      | 3                  | 5                                | 2                               | 3                  | 3                                | 0                               |
| Órgano Interno de Control                       | Administrador (órgano interno de control)            | 1                  | 2                                | 1                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria | Asistente de Dirección                               | 1                  | 5                                | 4                               | 1                  | 1                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria | Abogado Laboral                                      | 2                  | 3                                | 1                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria | Abogado Analista                                     | 1                  | 2                                | 1                               | 2                  | 3                                | 1                               |
| Dirección General Adjunta de Fomento            | Diseñador Web  | 1                  | 3                                | 2                               | 1                  | 2                                | 1                               |
| Dirección General Adjunta de Fomento            | Economista (sistema de calidad)                      | 1                  | 3                                | 2                               | 2                  | 2                                | 0                               |
| Dirección General Adjunta de Crédito            | Administrador (seguimiento de la cobranza)           | 1                  | 2                                | 1                               | 1                  | 1                                | 0                               |

**Perfil del puesto**

| <b>IDENTIFICACIÓN</b>  |  |
|--|--|
| DIRECCIÓN: General   | PUESTO: Actuario en Riesgos de Mercado |
| ÁREA: Subdirección de Riesgo de Mercado  | FECHA: Abril 2005                      |
| Objetivo: Actualizar los documentos que contienen la metodología para la prueba de Back Testing (validación de modelos de estimación de medidas de riesgo) |  |

|   | PESO                      | FACT. DET. DEL EXITO         | PERFIL  |     |     |     |     |   |
|---|---------------------------|------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>  | <b>30</b>                 | Escolaridad                  | Estudiante de la carrera de Finanzas, Actuaría con especialidad en Finanzas o Administración Financiera |     |     |     |     |   |
|   |                           | Sexo                         | Femenino  |     |     |     |     |   |
|   |                           | Atributos personales         | Escuela privada   |     |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>   | <b>30</b>                 | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>    | I   | ITM | TM  | STM | S   |   |
|   |                           | 1. Orientación al cliente    |   |     | *   |     |     |   |
|   |                           | 2. Trabajo en equipo         |   |     | *   |     |     |   |
|   |                           | 3. Liderazgo                 |   |     | *   |     |     |   |
|   |                           | 4. Comunicación              |   |     | *   |     |     |   |
|   |                           | 5. Orientación a la calidad  |   |     | *   | *   |     |   |
|   | 6. Responsabilidad social |                              |   |     | *   |     |     |   |
|   |                           |                              | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>   | I   | ITM | TM  | STM | S |
|   | 1. Análisis               |                              |   |     |     |     | *   |   |
|   | 2. Seguimiento y control  |                              |   |     |     |     | *   |   |
| 3. Orientación al negocio   |                           |                              |   |     | *   |     |     |   |
|   | <b>40</b>                 | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | I   | ITM | TM  | STM | S   |   |
| 1. Manejo de Excel y Access avanzado  |                           |                              |   |     |     | *   |     |   |
| 2. Manejo de modelos de estimación de medidas de riesgo (Back Testing a través de Risk Watch) |                           |                              |   |     |     | *   |     |   |
| 3. Búsqueda e interpretación de información financiera.                                       |                           |                              |   |     |     | *   |     |   |
| 4. Manejo de derivados  |                           |                              |   |     |     | *   |     |   |
|   | <b>100</b>                |                              |   |     |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACION  |   |
|---|---|
| DIRECCIÓN: DGA Financiera   | PUESTO: Administrador de Mesa de Distribución |
| ÁREA: Dirección Mesa de Distribución  | FECHA: Abril 2005                             |
| Objetivo: Recabar documentos en un expediente por cada cliente de acuerdo a la lista aprobada en el Comité. |   |

|                              | PESO                        | FACT. DET. DEL EXITO  | PERFIL                                     |     |     |     |   |
|------------------------------|-----------------------------|---|--|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>       | <b>30</b>                   | Escolaridad   | Estudiante de la carrera de Administración |     |     |     |   |
|                              |                             | Sexo  | Femenino                                   |     |     |     |   |
|                              |                             | Atributos personales  | Excelente presentación                     |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>          | <b>30</b>                   | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>                                       | I  | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                             | 1. Orientación al cliente                                       |  |     |     | *   |   |
|                              |                             | 2. Trabajo en equipo  |  |     |     | *   |   |
|                              |                             | 3. Liderazgo  |  |     | *   |     |   |
|                              |                             | 4. Comunicación   |  |     | *   |     |   |
|                              |                             | 5. Orientación a la calidad                                     |  |     |     | *   |   |
|                              |                             | 6. Responsabilidad social                                       |  |     |     | *   |   |
|                              | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b> | I   | ITM  | TM  | STM | S   |   |
|                              | 1. Orientación al negocio   |   |  |     | *   |     |   |
|                              | 2. Seguimiento y control    |   |  |     | *   |     |   |
| 3. Implementación            |                             |   |  | *   |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | <b>40</b>                   | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>                                    | I  | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                             | 1. Aplicación de los conocimientos sobre el mercado financiero. |  |     |     | *   |   |
|                              |                             |   |  |     |     |     |   |
|                              |                             |   |  |     |     |     |   |
|                              |                             |   |  |     |     |     |   |
| <b>100</b>                   |                             |   |  |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACION   |                               |
|--|-------------------------------|
| DIRECCIÓN: DGA DE BANCA DE INVERSIÓN   | PUESTO: PROMOTOR DE INVERSIÓN |
| ÁREA: SUBDIR. DE BINACIONALES Y EMPRENDEDORES  | FECHA: Abril 2005             |
| Objetivo: Realizar llamadas telefónicas a los migrantes que actualmente viven en Estados Unidos para que inviertan en proyectos productivos en México. |                               |

|  | PESO                                  | FACT. DET. DEL EXITO         | PERFIL                                     |     |     |     |   |
|--|---------------------------------------|------------------------------|--|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>                 | <b>30</b>                             | Escolaridad                  | Estudiante de la carrera de administración |     |     |     |   |
|  |                                       | Sexo                         | Indistinto                                 |     |     |     |   |
|  |                                       | Atributos personales         | Disponibilidad de horario matutino         |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>                    | <b>30</b>                             | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>    | I  | ITM | TM  | STM | S |
|  |                                       | 1. Orientación al cliente    |  |     |     | *   |   |
|  |                                       | 2. Trabajo en equipo         |  |     | *   |     |   |
|  |                                       | 3. Liderazgo                 |  |     |     | *   |   |
|  |                                       | 4. Comunicación              |  |     |     |     | * |
|  |                                       | 5. Orientación a la calidad  |  |     |     | *   |   |
|  |                                       | 6. Responsabilidad social    |  |     |     |     | * |
|  | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>           | I                            | ITM  | TM  | STM | S   |   |
|  | 1. Orientación a resultados           |                              |  |     | *   |     |   |
|  | 2. Versatilidad y sentido de urgencia |                              |  |     | *   |     |   |
|  | 3. Relaciones interpersonales         |                              |  |     | *   |     |   |
|  | 4. Seguimiento y control              |                              |  |     | *   |     |   |
|  | <b>40</b>                             | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | I  | ITM | TM  | STM | S |
| 1. Manejo del proceso administrativo   |                                       |                              |  |     | *   |     |   |
| 2. Aplicación de estrategias de ventas |                                       |                              |  |     | *   |     |   |
| 3. Manejo de excel                     |                                       |                              |  | *   |     |     |   |
|  | <b>100</b>                            |                              |  |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACION   |                                      |
|--|--------------------------------------|
| DIRECCIÓN: DGA de Administración   | PUESTO: Administrador (Capacitación) |
| ÁREA: Capacitación   | FECHA: Abril 2005                    |
| Objetivo: Cargar información contenida en bases de datos de Excel y Access en el sistema LOBO. |                                      |

| PESO                         | FACT. DET. DEL EXITO  | PERFIL  |                             |   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|------------------------------|---|---|-----------------------------|---|------|----------|----------------------|--------------------|---------------------------|--|--|---|---|---------------------|--------------------------|--|---|--|---|--------------------------|-------------------|--|--|---|---|--|-----------------|--|--|--|---|--|-----------------------------|--|--|--|---|--|---------------------------|--|--|--|---|--|
| <b>DATOS GENERALES</b>       | <b>30</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Escolaridad</td> <td>Estudiante de la carrera de Administración, Psicología o carreras afines.</td> </tr> <tr> <td>Sexo</td> <td>Femenino</td> </tr> <tr> <td>Atributos personales</td> <td></td> </tr> </table>  | Escolaridad                 | Estudiante de la carrera de Administración, Psicología o carreras afines. | Sexo | Femenino | Atributos personales |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | Escolaridad   | Estudiante de la carrera de Administración, Psicología o carreras afines.   |                             |   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | Sexo  | Femenino  |                             |   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| Atributos personales         |   |   |                             |   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| <b>COMPETENCIAS</b>          | <b>30</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS CLAVE</b></th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">ITM</th> <th style="text-align: center;">TM</th> <th style="text-align: center;">STM</th> <th style="text-align: center;">S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Orientación al cliente</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Comunicación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Orientación a la calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Responsabilidad social</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I   | ITM  | TM       | STM                  | S                  | 1. Orientación al cliente |  |  | * |   |                     | 2. Trabajo en equipo     |  |   |  | * |                          | 3. Liderazgo      |  |  | * |   |  | 4. Comunicación |  |  |  | * |  | 5. Orientación a la calidad |  |  |  | * |  | 6. Responsabilidad social |  |  |  | * |  |
|                              | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I   | ITM                         | TM  | STM  | S        |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 1. Orientación al cliente   |   |                             | *   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 2. Trabajo en equipo  |   |                             |   | *    |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 3. Liderazgo  |   |                             | *   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 4. Comunicación   |   |                             |   | *    |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 5. Orientación a la calidad   |   |                             |   | *    |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 6. Responsabilidad social   |   |                             |   | *    |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | <b>30</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS HUMANAS</b></th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">ITM</th> <th style="text-align: center;">TM</th> <th style="text-align: center;">STM</th> <th style="text-align: center;">S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Enfoque</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Seguimiento y control</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> <tr> <td>3. Implementación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>  | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b> | I   | ITM  | TM       | STM                  | S                  | 1. Enfoque                |  |  |   | * |                     | 2. Seguimiento y control |  |   |  |   | *                        | 3. Implementación |  |  |   | * |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>   | I   | ITM                         | TM  | STM  | S        |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 1. Enfoque  |   |                             |   | *    |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
|                              | 2. Seguimiento y control  |   |                             |   |      | *        |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| 3. Implementación            |   |   |                             | *   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| <b>40</b>                    | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">ITM</th> <th style="text-align: center;">TM</th> <th style="text-align: center;">STM</th> <th style="text-align: center;">S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Manejo de Excel</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Manejo de Access</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Manejo de Power Point</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>  | I                           | ITM   | TM   | STM      | S                    | 1. Manejo de Excel |                           |  |  | * |   | 2. Manejo de Access |                          |  | * |  |   | 3. Manejo de Power Point |                   |  |  | * |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | I   | ITM   | TM                          | STM   | S    |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| 1. Manejo de Excel           |   |   |                             | *   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| 2. Manejo de Access          |   |   | *                           |   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| 3. Manejo de Power Point     |   |   |                             | *   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |
| <b>100</b>                   |   |   |                             |   |      |          |                      |                    |                           |  |  |   |   |                     |                          |  |   |  |   |                          |                   |  |  |   |   |  |                 |  |  |  |   |  |                             |  |  |  |   |  |                           |  |  |  |   |  |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACIÓN   |                      |
|--|----------------------|
| DIRECCIÓN: DGA de Administración   | PUESTO: Comunicólogo |
| ÁREA: Comunicación Interna   | FECHA: Abril 2005    |
| Objetivo: Actualización de la información contenida en la red interna de la Institución y de la revista bimestral de la misma. |                      |

|                              | PESO                                  | FACT. DET. DEL EXITO                      | PERFIL   |     |     |     |   |
|------------------------------|---------------------------------------|---|--|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>       | <b>30</b>                             | Escolaridad                               | Estudiante de la carrera de Comunicación o Mercadotecnia |     |     |     |   |
|                              |                                       | Sexo                                      | Femenino   |     |     |     |   |
|                              |                                       | Atributos personales                      | Disponibilidad de horario matutino                       |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>          | <b>30</b>                             | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>                 | I  | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                                       | 1. Orientación al cliente                 |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 2. Trabajo en equipo                      |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 3. Liderazgo                              |  |     | *   |     |   |
|                              |                                       | 4. Comunicación                           |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 5. Orientación a la calidad               |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 6. Responsabilidad social                 |  |     |     | *   |   |
|                              | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>           | I   | ITM  | TM  | STM | S   |   |
|                              | 1. Versatilidad y sentido de urgencia |   |  |     | *   |     |   |
|                              | 2. Artístico                          |   |  |     | *   |     |   |
| 3. Visión                    |                                       |   |  | *   |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | <b>40</b>                             | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>              | I  | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                                       | 1. Manejo de HTML y editores de internet. |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 2. Manejo de Power Point                  |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 3. Manejo de Photo Shop                   |  |     | *   |     |   |
|                              | <b>100</b>                            |   |  |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACIÓN   |                         |
|--|-------------------------|
| DIRECCIÓN: DGA de Administración   | PUESTO: Contador Fiscal |
| ÁREA: Operación Fiscal   | FECHA: Abril 2005       |
| Objetivo: Hacer reportes escritos sobre los asuntos contables fiscales de la institución (impuestos, honorarios, etc.) |                         |

|   | PESO                          | FACT. DET. DEL EXITO         | PERFIL                                 |     |     |     |     |   |
|---|-------------------------------|------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>                                    | <b>30</b>                     | Escolaridad                  | Estudiante de la carrera de Contaduría |     |     |     |     |   |
|   |                               | Sexo                         | Femenino                               |     |     |     |     |   |
|   |                               | Atributos personales         | Disponibilidad de horario matutino     |     |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>                                       | <b>30</b>                     | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>    | I                                      | ITM | TM  | STM | S   |   |
|   |                               | 1. Orientación al cliente    |  |     | *   |     |     |   |
|   |                               | 2. Trabajo en equipo         |  |     |     |     | *   |   |
|   |                               | 3. Liderazgo                 |  |     | *   |     |     |   |
|   |                               | 4. Comunicación              |  |     |     | *   |     |   |
|   |                               | 5. Orientación a la calidad  |  |     |     |     | *   |   |
|   | 6. Responsabilidad social     |                              |  |     |     | *   |     |   |
|   |                               |                              | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>            | I   | ITM | TM  | STM | S |
|   | 1. Relaciones Interpersonales |                              |  |     |     | *   |     |   |
|   | 2. Trabajo bajo presión       |                              |  | *   |     |     |     |   |
| 3. Seguimiento y control                                  |                               |                              |  |     | *   |     |     |   |
|   | <b>40</b>                     | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | I                                      | ITM | TM  | STM | S   |   |
| 1. Aplicación de los conocimientos contables              |                               |                              |  |     |     |     | *   |   |
| 2. Manejo de impuestos (ISR e IVA) y reservas preventivas |                               |                              |  |     |     | *   |     |   |
| 3. Manejo de Excel y Word                                 |                               |                              |  | *   |     |     |     |   |
|   | <b>100</b>                    |                              |  |     |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACION   |                               |
|--|-------------------------------|
| DIRECCIÓN: Órgano Interno de Control   | PUESTO: Administrador del OIC |
| ÁREA: Área de Auditoría a Inversión Accionaria   | FECHA: Abril 2005             |
| Objetivo: Realizar reportes escritos que sintetizen la información financiera que será necesaria para realizar las auditorias a la inversión accionaria institucional. |                               |

| PESO                                | FACT. DET. DEL EXITO  | PERFIL  |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|-------------------------------------|---|---|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-------------------------------------|---------------------------|--|--|--|---|-------------------|----------------------|--|--|--|---|--------------------|--------------|--|--|--|--|--|-----------------|--|--|--|--|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|---------------------------|--|--|--|--|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>              | <b>30</b>   | Escolaridad<br>Estudiante de la carrera de administración   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     |   | Sexo<br>Femenino  |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     |   | Atributos personales<br>Disponibilidad de horario matutino  |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>                 | <b>30</b>   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: black; color: white;"> <th style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS CLAVE</b></th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">ITM</th> <th style="text-align: center;">TM</th> <th style="text-align: center;">STM</th> <th style="text-align: center;">S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Orientación al cliente</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Comunicación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Orientación a la calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Responsabilidad social</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> </tbody> </table> | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I   | ITM | TM  | STM | S                                   | 1. Orientación al cliente |  |  |  | * |                   | 2. Trabajo en equipo |  |  |  |   |                    | 3. Liderazgo |  |  |  |  |  | 4. Comunicación |  |  |  |  |  | 5. Orientación a la calidad |  |  |  |  |  | 6. Responsabilidad social |  |  |  |  | * |
|                                     | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I   | ITM                         | TM  | STM | S   |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     | 1. Orientación al cliente   |   |                             |     | *   |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     | 2. Trabajo en equipo  |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     | 3. Liderazgo  |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     | 4. Comunicación   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     | 5. Orientación a la calidad   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     | 6. Responsabilidad social   |   |                             |     |     | *   |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     |   | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: black; color: white;"> <th style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS HUMANAS</b></th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">ITM</th> <th style="text-align: center;">TM</th> <th style="text-align: center;">STM</th> <th style="text-align: center;">S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Seguimiento y control</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Enfoque</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">*</td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>  | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b> | I   | ITM | TM  | STM | S                                   | 1. Seguimiento y control  |  |  |  | * |                   | 2. Enfoque           |  |  |  | * |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>   | I   | ITM                         | TM  | STM | S   |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| 1. Seguimiento y control            |   |   |                             | *   |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| 2. Enfoque                          |   |   |                             | *   |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| <b>40</b>                           | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: black; color: white;"> <th style="text-align: center;"><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b></th> <th style="text-align: center;">I</th> <th style="text-align: center;">ITM</th> <th style="text-align: center;">TM</th> <th style="text-align: center;">STM</th> <th style="text-align: center;">S</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Manejo de información financiera</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Manejo de word</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Manejo de excel</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>  | I                           | ITM | TM  | STM | S   | 1. Manejo de información financiera |                           |  |  |  |   | 2. Manejo de word |                      |  |  |  |   | 3. Manejo de excel |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>        | I   | ITM   | TM                          | STM | S   |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| 1. Manejo de información financiera |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| 2. Manejo de word                   |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| 3. Manejo de excel                  |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
|                                     |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |
| <b>100</b>                          |   |   |                             |     |     |     |     |                                     |                           |  |  |  |   |                   |                      |  |  |  |   |                    |              |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |                             |  |  |  |  |  |                           |  |  |  |  |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACIÓN  |                                |
|---|--------------------------------|
| DIRECCIÓN: Dirección General                          | PUESTO: Asistente de Dirección |
| ÁREA: DGA Jurídica y Fiduciaria                       | FECHA: Abril 2005              |
| Objetivo: Ordenar y archivar los documentos del área. |                                |

|                              | PESO                                  | FACT. DET. DEL EXITO   | PERFIL   |     |     |     |   |
|------------------------------|---------------------------------------|--|--|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>       | <b>30</b>                             | Escolaridad  | Estudiante de una carrera con enfoque económico administrativo |     |     |     |   |
|                              |                                       | Sexo   | Femenino   |     |     |     |   |
|                              |                                       | Atributos personales   | Buena Presentación   |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>          | <b>30</b>                             | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>  | I  | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                                       | 1. Orientación al cliente  |  |     | *   |     |   |
|                              |                                       | 2. Trabajo en equipo   |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 3. Liderazgo   |  |     | *   |     |   |
|                              |                                       | 4. Comunicación  |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 5. Orientación a la calidad  |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 6. Responsabilidad social  |  |     |     | *   |   |
|                              | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>           | I  | ITM  | TM  | STM | S   |   |
|                              | 1. Seguimiento y control              |  |  |     | *   |     |   |
|                              | 2. Versatilidad y sentido de urgencia |  |  |     | *   |     |   |
| 3. Planeación                |                                       |  |  | *   |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | <b>40</b>                             | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>   | I  | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                                       | 1. Manejo de Word  |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 2. Manejo de Excel   |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       | 3. Manejo de documentos legales (cartas poder, contratos, cheques, etc.) |  |     |     | *   |   |
|                              |                                       |  |  |     |     |     |   |
|                              |                                       |  |  |     |     |     |   |
|                              | <b>100</b>                            |  |  |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACION   |                         |
|--|-------------------------|
| DIRECCIÓN: DGA de Administración   | PUESTO: Abogado Laboral |
| ÁREA: DGA de Administración  | FECHA: Abril 2005       |
| Objetivo: Realizar un documento que contenga el procedimiento a seguir para cada demanda laboral realizada a la institución. |                         |

|                              | PESO                        | FACT. DET. DEL EXITO   | PERFIL                              |     |     |     |   |
|------------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------------|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>       | <b>30</b>                   | Escolaridad  | Estudiante de la carrera de Derecho |     |     |     |   |
|                              |                             | Sexo   | Indistinto                          |     |     |     |   |
|                              |                             | Atributos personales   |                                     |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>          | <b>30</b>                   | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>  | I                                   | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                             | 1. Orientación al cliente  |                                     |     |     | *   |   |
|                              |                             | 2. Trabajo en equipo   |                                     |     |     | *   |   |
|                              |                             | 3. Liderazgo   |                                     |     | *   |     |   |
|                              |                             | 4. Comunicación  |                                     |     |     | *   |   |
|                              |                             | 5. Orientación a la calidad  |                                     |     |     | *   |   |
|                              |                             | 6. Responsabilidad social  |                                     |     |     | *   |   |
|                              | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b> | I  | ITM                                 | TM  | STM | S   |   |
|                              | 1. Actualización Teórica    |  |                                     |     | *   |     |   |
|                              | 2. Seguimiento y control    |  |                                     |     | *   |     |   |
| 3. Análisis                  |                             |  |                                     | *   |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | <b>40</b>                   | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>   | I                                   | ITM | TM  | STM | S |
|                              |                             | 1. Aplicación de los conocimientos en materia civil, administrativa y laboral. |                                     |     |     | *   |   |
|                              |                             |  |                                     |     |     |     |   |
|                              |                             |  |                                     |     |     |     |   |
|                              |                             |  |                                     |     |     |     |   |
|                              | <b>100</b>                  |  |                                     |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACIÓN   |                          |
|--|--------------------------|
| DIRECCIÓN: Dirección General Adjunta Jurídica y Fiduciaria   | PUESTO: Abogado Analista |
| ÁREA: Dirección Jurídica Corporativa y de Negocio  | FECHA: Abril 2005        |
| Objetivo: Buscar información en el Diario Oficial de la Federación para determinar los requerimientos de índole jurídico que deben reunir los clientes de la institución en las operaciones que con ella realizan. |                          |

|                          | PESO                             | FACT. DET. DEL EXITO        | PERFIL                              |     |     |     |   |
|--------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>   | <b>30</b>                        | Escolaridad                 | Estudiante de la carrera de Derecho |     |     |     |   |
|                          |                                  | Sexo                        | Femenino                            |     |     |     |   |
|                          |                                  | Atributos personales        | Disponibilidad de horario matutino  |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>      | <b>30</b>                        | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I                                   | ITM | TM  | STM | S |
|                          |                                  | 1. Orientación al cliente   |                                     |     |     | *   |   |
|                          |                                  | 2. Trabajo en equipo        |                                     |     | *   |     |   |
|                          |                                  | 3. Liderazgo                |                                     |     | *   |     |   |
|                          |                                  | 4. Comunicación             |                                     |     |     | *   |   |
|                          |                                  | 5. Orientación a la calidad |                                     |     |     |     | * |
|                          |                                  | 6. Responsabilidad social   |                                     |     |     |     | * |
|                          | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>      | I                           | ITM                                 | TM  | STM | S   |   |
|                          | 1. Análisis                      |                             |                                     |     |     | *   |   |
|                          | 2. Seguimiento y control         |                             |                                     |     | *   |     |   |
| 3. Enfoque               |                                  |                             |                                     | *   |     |     |   |
| 4. Actualización teórica |                                  |                             |                                     | *   |     |     |   |
| <b>40</b>                | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>     | I                           | ITM                                 | TM  | STM | S   |   |
|                          | 1. Manejo de Acrobat Reader      |                             |                                     |     | *   |     |   |
|                          | 2. Manejo de Outlook Express     |                             |                                     |     | *   |     |   |
|                          | 3. Manejo de reglas ortográficas |                             |                                     |     | *   |     |   |
|                          | <b>100</b>                       |                             |                                     |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACIÓN  |  |
|---|--|
| DIRECCIÓN: DGA de Fomento   | PUESTO: Administrador del Portal Institucional |
| ÁREA: Dirección de Desarrollo de Productos  | FECHA: Abril 2005                              |
| Objetivo: Mantener actualizado el portal institucional conforme a la norma ISO 9001-2000. |  |

|                           | PESO                      | FACT. DET. DEL EXITO        | PERFIL                       |     |     |     |     |   |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b>    | <b>30</b>                 | Escolaridad                 | Estudiante de Mercadotecnia  |     |     |     |     |   |
|                           |                           | Sexo                        | Femenino                     |     |     |     |     |   |
|                           |                           | Atributos personales        | Buena presentación           |     |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>       | <b>30</b>                 | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I                            | ITM | TM  | STM | S   |   |
|                           |                           | 1. Orientación al cliente   |                              |     | *   |     |     |   |
|                           |                           | 2. Trabajo en equipo        |                              |     | *   |     |     |   |
|                           |                           | 3. Liderazgo                |                              |     | *   |     |     |   |
|                           |                           | 4. Comunicación             |                              |     | *   |     |     |   |
|                           |                           | 5. Orientación a la calidad |                              |     | *   |     |     |   |
|                           | 6. Responsabilidad social |                             |                              | *   |     |     |     |   |
|                           |                           |                             | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>  | I   | ITM | TM  | STM | S |
|                           | 1. Orientación artística  |                             |                              |     |     | *   |     |   |
|                           | 2. Visión                 |                             |                              |     |     | *   |     |   |
|                           |                           |                             | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | I   | ITM | TM  | STM | S |
|                           | 1. Manejo de HTML         |                             |                              |     |     | *   |     |   |
| 2. Manejo de Power Point  |                           |                             |                              |     | *   |     |     |   |
| 3. Manejo de ambiente WEB |                           |                             |                              |     | *   |     |     |   |
|                           | <b>100</b>                |                             |                              |     |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACIÓN  |  |
|---|--|
| DIRECCIÓN: DGA de Fomento   | PUESTO: Economista (sistemas de calidad) |
| ÁREA: Dirección de Desarrollo de Productos  | FECHA: Abril 2005                        |
| Objetivo: Crear una base de datos que permita sistematizar el Control de Registros del Sistema de Gestión de Calidad. |  |

| PESO                   | FACT. DET. DEL EXITO  | PERFIL                      |                                       |     |     |     |   |
|------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b> | <b>30</b>   | Escolaridad                 | Estudiante de economía o carrera afín |     |     |     |   |
|                        |   | Sexo                        | Indistinto                            |     |     |     |   |
|                        |   | Atributos personales        | Disponibilidad de horario matutino    |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>    | <b>30</b>   | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I                                     | ITM | TM  | STM | S |
|                        |   | 1. Orientación al cliente   |                                       |     |     | *   |   |
|                        |   | 2. Trabajo en equipo        |                                       |     | *   |     |   |
|                        |   | 3. Liderazgo                |                                       |     | *   |     |   |
|                        |   | 4. Comunicación             |                                       |     |     | *   |   |
|                        |   | 5. Orientación a la calidad |                                       |     |     | *   |   |
|                        |   | 6. Responsabilidad social   |                                       |     |     |     | * |
|                        | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>                                     | I                           | ITM                                   | TM  | STM | S   |   |
|                        | 1. Versatilida y sentido de urgencia                            |                             |                                       |     |     | *   |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
| <b>40</b>              | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>                                    | I                           | ITM                                   | TM  | STM | S   |   |
|                        | 1. Aplicación de los procesos básicos de la norma ISO 9001:2000 |                             |                                       |     | *   |     |   |
|                        | 2. Manejo de Word   |                             |                                       |     | *   |     |   |
|                        | 3. Manejo de Excel  |                             |                                       |     | *   |     |   |
|                        | 4. Manejo de Power Point  |                             |                                       |     | *   |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
|                        |   |                             |                                       |     |     |     |   |
| <b>100</b>             |   |                             |                                       |     |     |     |   |

**Perfil del puesto**

| IDENTIFICACION  |  |
|---|--|
| DIRECCIÓN: Dirección General Adjunta de Crédito   | PUESTO: Administrador (seguimiento de la cobranza) |
| ÁREA: Dirección de Crédito  | FECHA: Abril 2005                                  |
| Objetivo: Crear una base de datos relacional con la información proporcionada por la Dirección de Administración de Crédito y la Dirección la Contabilidad para identificar la situación de la cartera. |  |

|                        | PESO  | FACT. DET. DEL EXITO        | PERFIL                                    |     |     |     |   |
|------------------------|---|-----------------------------|---|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b> | <b>30</b>                                     | Escolaridad                 | Estudiante de Administración o Contaduría |     |     |     |   |
|                        |   | Sexo                        | Indistinto                                |     |     |     |   |
|                        |   | Atributos personales        |   |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>    | <b>30</b>                                     | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I   | ITM | TM  | STM | S |
|                        |   | 1. Orientación al cliente   |   |     |     | *   |   |
|                        |   | 2. Trabajo en equipo        |   |     |     | *   |   |
|                        |   | 3. Liderazgo                |   |     | *   |     |   |
|                        |   | 4. Comunicación             |   |     |     | *   |   |
|                        |   | 5. Orientación a la calidad |   |     |     |     | * |
|                        |   | 6. Responsabilidad social   |   |     |     | *   |   |
|                        | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>                   | I                           | ITM                                       | TM  | STM | S   |   |
|                        | 1. Análisis                                   |                             |   |     | *   |     |   |
|                        | 2. Seguimiento y control                      |                             |   |     | *   |     |   |
|                        | 3. Implementación                             |                             |   |     | *   |     |   |
|                        | 4. Actualización técnica                      |                             |   |     |     | *   |   |
|                        | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>                  | I                           | ITM                                       | TM  | STM | S   |   |
|                        | 1. Programación de Access                     |                             |   |     | *   |     |   |
|                        | 2. Manejo de términos contables y financieros |                             |   |     | *   |     |   |
| 3. Manejo de excel     |   |                             |   | *   |     |     |   |
|                        |   |                             |   |     |     |     |   |
|                        |   |                             |   |     |     |     |   |
|                        |   |                             |   |     |     |     |   |
|                        |   |                             |   |     |     |     |   |
|                        |   |                             |   |     |     |     |   |
|                        | <b>100</b>                                    |                             |   |     |     |     |   |

---

---

## DISCUSIÓN

---

---

La iniciativa para la generación del enfoque de competencias laborales surgió en el ambiente de trabajo entre los años ochentas en algunos países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema productivo (Conocer, 1997). Anteriormente, algunos países buscaban la competitividad en la explotación de los recursos naturales y en pagar salarios bajos, sin embargo, en la actualidad, ésta se crea y sostiene a partir de la generación del valor agregado mediante la aplicación del conocimiento, que es el único capaz de transformar los recursos naturales en fuentes de riqueza y bienestar.

El conocimiento reside en las personas, quienes son consideradas, como la unidad organizativa básica de la empresa y se les evalúa no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes), que son los elementos que conforman las competencias laborales.

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma la idoneidad para la ocupación a la que aspira.

La selección por competencias laborales se realiza con base en el desempeño laboral y las características de personalidad del candidato, buscando siempre a la persona con habilidades y competencias de mayor adecuación al puesto. El definir los perfiles de puesto por competencia laborales permite que este proceso se realice evitando errores que puedan costar al candidato y a la institución, no solo dinero y tiempo, sino también la generación de falsas expectativas.

Al revisar en el capítulo 4 los elementos de las competencias, señalamos que la competencia laboral va más allá de conocimientos y habilidades, estos elementos son un factor mínimo necesario, pero no suficiente para desempeñar un trabajo eficientemente. La actitud, el tercer elemento de la competencia, puede incluso tener mayor peso que los dos anteriores.

La actitud tiene una estrecha relación con la inteligencia emocional (IE), la cual diversos estudios señalan como crítica para el éxito en el trabajo. Goleman (1998, citado en Cherniss y Adler, 2000) revisó los modelos de competencias para 181 puestos tomados de 121 compañías y encontró que dos terceras partes de las habilidades esenciales para lograr un desempeño efectivo eran competencias que el llamo "emocionales". Para puestos de liderazgo, la proporción alcanzó casi el

---

---

---

noventa por ciento. En otras palabras, en los niveles más elevados de una organización, la diferencia entre el desempeño superior y el desempeño promedio depende casi totalmente de la IE. La investigación también sugiere que las competencias necesarias para el éxito difieren con el tipo de trabajo; asimismo depende del nivel jerárquico, de la cultura y el enfoque de la estrategia de la organización.

En este trabajo, la actitud (que quiere hacer la persona), la medimos a través de la evaluación de las competencias clave, humanas y la motivación para realizar actividades del puesto.

La utilización de instrumentos que nos permitan saber si el candidato cuenta o no con las competencias requeridas es muy importante, para ello tenemos herramientas como la entrevista acertada, que se lleva a cabo realizando una pregunta situacional para saber el comportamiento de la persona ante esa situación, tomando en cuenta como actuó en el pasado, su conducta en el presente, de tal manera que podamos predecir su conducta en el futuro con base en datos y hechos objetivos.

Retomando la elaboración de los perfiles de puesto, para esta investigación, la identificación de las competencias laborales para se realizó bajo el enfoque sistémico, para lo cual se partió de la misión, visión y valores institucionales enmarcados en las competencias clave y humanas definidas por la organización, y en la identificación del objetivo primordial de cada puesto.

Si bien, el tener definida la misión de la empresa, permitió alinear el objetivo de cada puesto con el propósito principal de la dependencia y facilitó la definición de los requerimientos para cubrir un puesto. La parte más importante de iniciar con una declaración de la misión y visión organizacional, es que nos permite lograr en vez de un contrato legal de trabajo, un contrato psicológico, de identificación de todos y cada uno de sus miembros con la organización (Arias, G. 2000). Los integrantes de la empresa comparten el sentimiento de que juntos están haciendo algo valioso.

Sobre este punto Daniel Goleman (1999) sugiere que cualquier empresa que posea inteligencia, debe solucionar cualquier disparidad entre los valores que expresa y los que aplica, ya que cuando hay una diferencia considerable entre la visión declarada de una organización y la realidad vigente, la inevitable consecuencia emocional puede ir de la apatía a la ira y hasta la desesperación.

---

---

## CONCLUSIONES

---

---

De acuerdo a lo obtenido en esta investigación, podemos concluir que la existencia de perfiles de puesto por competencias laborales es una herramienta que facilita el proceso de selección del personal, provocando que el desempeño de las personas sea el idóneo dentro de un puesto de trabajo; esto se puede afirmar debido a que la disminución de los pasantes rechazados fue significativa entre el trimestre de noviembre de 2004 a enero de 2005 y mayo a julio de 2005.

Las competencias tienen componentes observables dentro de comportamientos en diferentes contextos. Estos comportamientos están integrados por conductas. Detrás de las conductas, se identifican las habilidades (saber hacer) y los conocimientos (saber) de una persona. La parte más profunda del individuo se refiere a los rasgos de la personalidad. Sus motivaciones internas, creencias, valores y auto-imagen (poder hacer y querer hacer).

En el caso de los pasantes, el componente que adquirió mayor importancia fue el de las actitudes; esto se debió a que como son estudiantes que están terminando la carrera o son egresados la experiencia laboral que puedan tener es escasa o en algunos casos nula, por lo que la disposición que se tenga al ingresar a algún proyecto para aprender y colaborar dentro de la institución, adquiere mayor importancia para los supervisores, ya que finalmente serán los que favorezcan el aprendizaje de los pasantes y éstos a su vez, pongan en práctica todo lo que aprendieron durante sus estudios profesionales.

Es importante mencionar que otra de las variables que se encontró dentro de la investigación y que de alguna forma influyó en el proceso de la selección de los pasantes fue el hecho de que los supervisores se involucraron en la elaboración de los perfiles, ya que fueron ellos los que pusieron los parámetros para determinar las competencias que requería cada proyecto y aprobaron los perfiles una vez que se terminaron para empezar con la implantación de los mismos.

El hacer partícipes a los supervisores en la elaboración y la implantación de los perfiles los incluyó en el proceso como pieza clave. El resultado de ello es que cada vez que se les enviaba a un candidato a entrevista, cada uno de los funcionarios estaba conciente de que esta vez ese pasante fue seleccionado de una forma mucho más minuciosa y de acuerdo a los requerimientos y competencias que el proyecto requería.

La determinación de la prueba psicológica para determinar las competencias laborales en cada aspirante es de suma importancia y se debe seleccionar de una forma conciente y detallada. En este caso el Human Side y el Wonderlic son elementos que brindan parámetros claros con puntajes que se pueden interpretar de forma objetiva para determinar las competencias que cada persona posee.

---

---

## LIMITACIONES

Una limitación de la investigación fue que la población en la cual se aplicaron los perfiles es personal de apoyo administrativo temporal, que puede estar de seis meses a dos años en la institución haciendo servicio social o prácticas profesionales, esto dificultará, aun cuando no sea el objetivo de este trabajo, conocer el impacto a largo plazo de los perfiles de puesto por competencias laborales.

En el caso de esta institución, la persona que tiene el conocimiento de la aplicación e interpretación de Human Side y Wonderlic es la coordinadora de Servicio Social y Prácticas Profesionales; se requiere de una inversión de tiempo importante para la enseñanza de ambas pruebas, siendo esto un obstáculo debido a que la carga de trabajo en el área es muy alta y no se cuenta con mucho tiempo disponible para la planeación de esta actividad.

---

---

## APORTACIONES

### **Para los prestadores de servicio social:**

Al identificar el objetivo de cada puesto y definir el perfil de puesto por competencias laborales, fue posible ubicar a cada candidato de servicio social en un proyecto que fuera compatible con sus áreas de interés dentro de su carrera, favoreciendo de esta manera su crecimiento profesional.

### **Para la empresa:**

Facilitó el proceso de selección, reduciendo el índice de rechazo de los candidatos que son presentados a las áreas como candidatos para prestar su servicio social.

El tiempo de atención a las áreas para cubrir alguna vacante por parte de la Coordinación de Servicio Social se redujo de aproximadamente 2 semanas a 2 ó 3 días, debido a que los perfiles brindan información que permite perfilar a los candidatos de servicio social desde el proceso de integración a cartera, de modo que cuando un contrato vence y se hace la requisición de cobertura, ya se cuenta con candidatos que cubren las necesidades de puesto y se pueden enviar a entrevista de selección de manera inmediata.

---

---

Se maximizó la utilidad de las herramientas con que cuenta la Institución (Human Side y Wonderlic) al utilizarlos como medio de evaluación de las competencias clave y humanas.

# *ANEXOS*



- 
1. *ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA A SUPERVISORES*
  2. *CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA A SUPERVISORES*
  3. *CATÁLOGO DE COMPETENCIAS CLAVE Y HUMANAS*
  4. *FORMATO DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES*

---

## ANEXO 1

### ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA A SUPERVISORES

La estructura a seguir de la entrevista fue la siguiente:

Saludo

La siguiente entrevista tiene el objetivo de determinar los principales requerimientos que debe cubrir un candidato a realizar su Servicio Social o Práctica Profesional en el área a su cargo, lo cual nos permitirá brindarle un mejor servicio al presentarle candidatos que tengan conocimientos, habilidades y la actitud necesaria para cubrir las necesidades del proyecto.

¿Cuál es el nombre del puesto?

¿Cuál es el objetivo del puesto?

¿Cuáles son los resultados que se esperan obtener dentro del puesto?

¿Qué carrera requiere el puesto?

¿Qué área de especialidad o inclinación dentro de la carrera requiere el puesto?

¿Qué programas computacionales demanda el puesto y en qué porcentaje?

¿Se requiere el conocimiento de algún idioma extranjero? ¿Cuál?

¿Qué porcentaje de manejo de dicho idioma es necesario para el puesto?

¿En qué horario se cubren las actividades del puesto?

¿Qué habilidades requiere el puesto para ser cubierto?

Registro de las respuestas en el formato que se muestra en la siguiente página.

**COORDINACIÓN DE SERVICIO SOCIAL  
FORMATO PARA LA ENTREVISTA**

|  |
|--|
| <b>DIRECCIÓN:</b>                                    |
| <b>ÁREA:</b>   |
| <b>PUESTO:</b>                                       |
| <b>PROYECTO:</b> 1. ¿Cuál es el nombre del proyecto? |

| <b>OBJETIVO</b>                     | <b>CONOCIMIENTOS</b>   | <b>HABILIDADES</b>   | <b>ACTITUD</b>   | <b>RESULTADO</b>  |
|-------------------------------------|--|--|------------------|---|
| 2. ¿Cuál es el objetivo del puesto? | 4. ¿Qué estudios requiere el puesto?<br><br>5. ¿Qué área de especialidad o inclinación dentro de la carrera requiere el puesto?<br><br>6. ¿Qué programas computacionales demanda el puesto y en qué porcentaje?<br><br>7. ¿Se requiere el conocimiento de algún idioma extranjero? ¿Cuál?<br><br>8. ¿Qué porcentaje de dicho idioma es necesario para el puesto? | 10. ¿Qué habilidades requiere el puesto para ser cubierto? | 11. Cuestionario | 3. ¿Cuál es el producto o resultado que se espera del puesto? |

|                     |
|---------------------|
| <b>Comentarios:</b> |
|                     |

---

---

**ANEXO 2**  
**CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA A SUPERVISORES**

**Coordinación de Servicio Social**

A continuación se encuentra un listado con las competencias humanas que pueden ser necesarias para desempeñar con éxito el puesto que ha sido descrito durante la entrevista. Por favor evalúe cada factor con la siguiente escala:

- 5. de importancia crítica
- 4. importante la mayor parte del tiempo
- 3. de importancia promedio o relativa
- 2. ocasionalmente importante
- 1. importante rara vez o nunca

Cuando la competencia sea de importancia crítica, explique brevemente por qué.

| <b>Competencia<br/>(nombre y definición)</b>   | <b>Puntuación</b> |
|--|-------------------|
| <b>Actualización Teórica:</b> Interés por conocer las tendencias, cualidades y limitaciones de los productos y servicios del ramo de la empresa, actuales y probables a futuro.  |                   |
| <b>Análisis:</b> Capacidad para examinar las ventajas y desventajas de las diversas alternativas objetivas de solución a los problemas.  |                   |
| <b>Comunicación:</b> Capacidad para saber escuchar a otros entendiendo sus necesidades y puntos de vista, compartiendo la información de que dispone.  |                   |
| <b>Enfoque:</b> Capacidad para trabajar con constancia y consistencia en una tarea a la vez y asegurar su conclusión.  |                   |
| <b>Implementación:</b> Capacidad para ejecutar un proyecto mediante el seguimiento de un plan previamente establecido.   |                   |
| <b>Intuición:</b> Capacidad para entender las actitudes y necesidades de la gente.   |                   |
| <b>Liderazgo:</b> Capacidad de motivar, Influir y orientar a otros hacia el logro de los objetivos, a través de fomentar la participación, el involucramiento y desarrollo del talento. Modelar conductas y promover el compromiso hacia la cultura institucional deseada. |                   |
| <b>Lógico:</b> Capacidad para trabajar de manera estructurada siguiendo reglas y procedimientos ya establecidos.   |                   |
| <b>Orientación a la calidad:</b> Capacidad de establecer y mantener un modelo de mejora continua de los procesos, basado en el sistema institucional de gestión de calidad para lograr las metas y estándares requeridos.  |                   |

| Competencia<br>(nombre y definición)  | Puntuación |
|---|------------|
| <b>Orientación a resultados:</b> Capacidad para hacer que las cosas sucedan a pesar de los problemas, las objeciones y las adversidades.  |            |
| <b>Orientación al cliente:</b> Capacidad de identificar, comprender y satisfacer necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras de los clientes internos y externos, dando atención con calidad, oportunidad y generando valor en función de los estándares requeridos.  |            |
| <b>Orientación al negocio:</b> Capacidad para buscar soluciones prácticas y concretas con visión de negocio.  |            |
| <b>Orientación artística:</b> Interés en que sus presentaciones cuenten con armonía, gracia y simetría cuidando el diseño, los colores y el detalle.  |            |
| <b>Planeación:</b> Capacidad para elaborar un plan que incluya: objetivos, metas, actividades, alcance, designación del equipo de trabajo, metodología de trabajo, mecanismos de comunicación y recursos disponibles.   |            |
| <b>Relaciones Interpersonales:</b> Capacidad de establecer y desarrollar relaciones cordiales y recíprocas, a nivel personal y de negocio, con habilidad para escuchar, entender y respetar a otros, mediante una comunicación positiva y efectiva.   |            |
| <b>Responsabilidad Social:</b> Capacidad de actuar con la orientación y cumplimiento los siguientes valores contenidos en el código de ética de la institución: Bien común, integridad, honradez, imparcialidad, justicia, transparencia, rendición de cuentas, entorno cultural y ecológico, generosidad, igualdad, respeto y liderazgo. |            |
| <b>Seguimiento y Control:</b> Capacidad para verificar oportunamente los avances alcanzados, las dificultades encontradas y la eventual necesidad de cambiar o adecuar las acciones emprendidas.  |            |
| <b>Trabajo bajo presión:</b> Capacidad para realizar tareas que generan estrés o ansiedad de una manera activa y positiva sin perder la calma y manteniendo un buen estado de salud y equilibrio personal.  |            |
| <b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para trabajar efectivamente en cooperación con otros a fin de motivar y comprometer a los equipos al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como promover cadenas de interdependencia, lograr alianzas con otros equipos y garantizar insumos de contribución entre áreas.               |            |
| <b>Versatilidad y Sentido de Urgencia:</b> Capacidad para manejar varios asuntos a la vez, con flexibilidad para cambiar de acuerdo a las prioridades vigentes del negocio.   |            |
| <b>Visión:</b> Capacidad para observar las situaciones y /o problemas desde una perspectiva panorámica.   |            |

**ANEXO 3**

**CATÁLOGO DE COMPETENCIAS CLAVE Y HUMANAS**

| Competencia<br>(nombre y definición)   | Guía para la interpretación de Habilidades en Human Side |  |   |
|--|--|--|---|
|  | Estilo   | Intereses y Valores                                      | Proceso Pensante                                    |
| <b>Actualización Teórica:</b> Interés por conocer las tendencias, cualidades y limitaciones de los productos y servicios del ramo de la empresa, actuales y probables a futuro.  | C +60 -80  | T +40 -60  | <i>Analítico +65,<br/>Dominancia<br/>Izquierda.</i> |
| <b>Análisis:</b> Capacidad para examinar las ventajas y desventajas de las diversas alternativas objetivas de solución a los problemas.  | XXX  | T +40, E +70, P < E                                      | <i>Analítico +65,<br/>Dominancia<br/>Izquierda.</i> |
| <b>* Se requiere un resultado igual o superior a 25 en la prueba Wonderlic.</b>  |  |  |   |
| <b>Comunicación:</b> Capacidad para saber escuchar a otros entendiendo sus necesidades y puntos de vista, compartiendo la información de que dispone.  | <i>Se descarta con D / I<br/>Intensa</i>                 | XXX  | <i>Dominancia Izquierda</i>                         |
| <b>Enfoque:</b> Capacidad para trabajar con constancia y consistencia en una tarea a la vez y asegurar su conclusión.  | S +65  | XXX  | <i>Dominancia Izquierda</i>                         |
| <b>Implementación:</b> Capacidad para ejecutar un proyecto mediante el seguimiento de un plan previamente establecido.   | S o C Dominantes   | E +70, P < E   | <i>Dominancia<br/>Específica, Lógico<br/>+65</i>    |
| <b>Intuición:</b> Capacidad para entender las actitudes y necesidades de la gente.   | XXX  | XXX  | <i>Intuición +60</i>                                |
| <b>Liderazgo:</b> Capacidad de motivar, influir y orientar a otros hacia el logro de los objetivos, a través de fomentar la participación, el involucramiento y desarrollo del talento. Modelar conductas y promover el compromiso hacia la cultura institucional deseada. | <i>D alta, I media</i>                                   | <i>Político +60 &lt;<br/>Económico, Social +-<br/>40</i> | <i>Dominancia Derecha,<br/>Intuición alta</i>       |
| <b>Lógico:</b> Capacidad para trabajar de manera estructurada siguiendo reglas y procedimientos ya establecidos.   | S +70, C +60   | E +70, R+45 -60  | <i>Lógico +70</i>                                   |

| <b>Competencia<br/>(nombre y definición)</b>  | <b>Estilo</b>          | <b>Intereses y Valores</b>                                   | <b>Proceso Pensante</b>                                       |
|---|------------------------|--|---|
| <b>Orientación a resultados:</b><br>Capacidad para hacer que las cosas sucedan a pesar de los problemas, las objeciones y las adversidades.   | <i>D +60 Dominante</i> | <i>E +70 Dominante</i>                                       | <i>Dominancia Específica,<br/>Dominancia Izquierda</i>        |
| <b>Orientación al cliente:</b> Capacidad de identificar, comprender y satisfacer necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras de los clientes internos y externos, dando atención con calidad, oportunidad y generando valor en función de los estándares requeridos.  | <i>I + 35</i>          | <i>Social + 30,<br/>Económico y Político<br/>&gt; Social</i> | <i>Intuición +60,<br/>Dominancia Específica</i>               |
| <b>Orientación al negocio:</b> Capacidad para buscar soluciones prácticas y concretas con visión de negocio.  | <i>D +60, I -50</i>    | <i>E +70 Dominante</i>                                       | <i>Dominancia Específica, Lógico +65 y Visión &lt; Lógico</i> |
| <b>Orientación artística:</b> Interés en que sus presentaciones cuenten con armonía, gracia y simetría cuidando el diseño, los colores y el detalle.  | <i>C +-60, S+-70</i>   | <i>A +20 -40</i>   | <i>Dominancia Izquierda</i>                                   |
| <b>Planeación:</b> Capacidad para elaborar un plan que incluya: objetivos, metas, actividades, alcance, designación del equipo de trabajo, metodología de trabajo, mecanismos de comunicación y recursos disponibles.   | <i>C +60 &lt; D</i>    | <i>E +70, P&lt;E</i>   | <i>Dominancia Conceptual</i>                                  |
| <b>Relaciones Interpersonales:</b><br>Capacidad de establecer y desarrollar relaciones cordiales y recíprocas, a nivel personal y de negocio, con habilidad para escuchar, entender y respetar a otros, mediante una comunicación positiva y efectiva.  | <i>D +- 70, I +-60</i> | <i>S -40 +20</i>   | <i>Intuición +60</i>  |
| <b>Responsabilidad Social:</b> Capacidad de actuar con la orientación y cumplimiento los siguientes valores contenidos en el código de ética de la institución: Bien común, integridad, honradez, imparcialidad, justicia, transparencia, rendición de cuentas, entorno cultural y ecológico, generosidad, igualdad, respeto y liderazgo. | <i>C +60</i>           | <i>R +50 -70</i>   | <i>Dominancia Izquierda, Lógico +65</i>                       |

| <b>Competencia<br/>(nombre y definición)</b>  | <b>Estilo</b>                     | <b>Intereses y Valores</b>                    | <b>Proceso Pensante</b>                                     |
|---|-----------------------------------|---|---|
| <b>Seguimiento y Control:</b> Capacidad para verificar oportunamente los avances alcanzados, las dificultades encontradas y la eventual necesidad de cambiar o adecuar las acciones emprendidas.  | <i>S o C Dominantes</i>           | <i>E +70, R +45 -60</i>                       | <i>Dominancia Izquierda, Lógico +65</i>                     |
| <b>Trabajo bajo presión:</b> Capacidad para realizar tareas que generan estrés o ansiedad de una manera activa y positiva sin perder la calma y manteniendo un buen estado de salud y equilibrio personal.  | <i>Se descarta con D = C alta</i> | <i>Económico +70, Político &lt; Económico</i> | <i>Analítico +60, Intuición +65, Pensamiento Balanceado</i> |
| <b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad para trabajar efectivamente en cooperación con otros a fin de motivar y comprometer a los equipos al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como promover cadenas de interdependencia, lograr alianzas con otros equipos y garantizar insumos de contribución entre áreas. | <i>S o C Dominantes</i>           | <i>Político -60</i>                           | <i>Dominancia Izquierda y/o Específica</i>                  |
| <b>Versatilidad y Sentido de Urgencia:</b> Capacidad para manejar varios asuntos a la vez, con flexibilidad para cambiar de acuerdo a las prioridades vigentes del negocio.   | <i>D/ S Intensa</i>               | <i>Económico +70 Y Teórico -50</i>            | <i>Dominancia Específica</i>                                |
| <b>Visión:</b> Capacidad para observar las situaciones y /o problemas desde una perspectiva panorámica.   | <i>S+-50</i>                      | <i>xxx</i>                                    | <i>Visión +60</i>   |

**ANEXO 4  
FORMATO PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES**

**PERFIL PUESTO / PERSONA**

| <b>IDENTIFICACIÓN</b> |                  |
|-----------------------|------------------|
| <b>DIRECCIÓN:</b>     | <b>PUESTO:</b>   |
| <b>AREA:</b>          | <b>PROYECTO:</b> |
| <b>OBJETIVO:</b>      |                  |

|                        | <b>PESO</b>                  | <b>FACT. DET.</b>           | <b>PERFI</b> |     |     |     |   |
|------------------------|------------------------------|-----------------------------|--------------|-----|-----|-----|---|
| <b>DATOS GENERALES</b> | <b>30</b>                    | Escolaridad                 |              |     |     |     |   |
|                        |                              | Sexo                        |              |     |     |     |   |
|                        |                              | Competencias específicas    |              |     |     |     |   |
| <b>COMPETENCIAS</b>    | <b>40</b>                    | <b>COMPETENCIAS CLAVE</b>   | I            | ITM | TM  | STM | S |
|                        |                              | 1. Orientación al cliente   |              |     |     |     |   |
|                        |                              | 2. Trabajo en equipo        |              |     |     |     |   |
|                        |                              | 3. Liderazgo                |              |     |     |     |   |
|                        |                              | 4. Comunicación             |              |     |     |     |   |
|                        |                              | 5. Orientación a la calidad |              |     |     |     |   |
|                        |                              | 6. Responsabilidad social   |              |     |     |     |   |
|                        | <b>COMPETENCIAS HUMANAS</b>  | I                           | ITM          | TM  | STM | S   |   |
|                        |                              |                             |              |     |     |     |   |
|                        |                              |                             |              |     |     |     |   |
| <b>30</b>              | <b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b> | I                           | ITM          | TM  | STM | S   |   |
|                        |                              |                             |              |     |     |     |   |
|                        |                              |                             |              |     |     |     |   |
|                        |                              |                             |              |     |     |     |   |
|                        |                              |                             |              |     |     |     |   |
| <b>100</b>             |                              |                             |              |     |     |     |   |

| <b>RANGOS DE PONDERACIÓN</b> |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| S                            | SUPERIOR                  |
| STM                          | SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO |
| TM                           | TÉRMINO MEDIO             |
| ITM                          | INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO |
| I                            | INFERIOR                  |

---

---

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. (1999). *Elija mejor, como entrevistar por competencia*. España: Granica.
- Alles, M. (2001). *Empleo: El proceso de selección*. México: Ediciones Macchi.
- Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias: El diccionario*. México: Granica.
- Arias, G. (2000). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Avilés, L. (2005). *La capacitación basada en competencias laborales*. Tesis de Maestría. Facultad de Contaduría y Administración. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bedolla, E. (2001). *Selección y evaluación de personal a través de entrevista por competencias*. Reporte Laboral. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones*. Latinoamericanos. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Beltrán, M., Escandón, N. y López, R. (2002). *Metodología para la elaboración de programas modulares de capacitación en el sector hotelero*. Tesis de Licenciatura en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bloom, B. (1971). *Taxonomía de los objetivos de la Educación*. Argentina: El Ateneo.
- Bruno, F. (1988). *Diccionario de términos psicológicos fundamentales*. 1ª ed. España: Paidós.
- Conocer. (1997a) *Competencias Laborales. Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de Lecturas*. Tomo I México: Alhambra Mexicana.
- Conocer. (1997b) *Competencias Laborales. Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de Lecturas*. Tomo II México: Alhambra Mexicana.
- Conocer. (1999). Reunión Anual de PMETyC, CONOCER.
- 
-

---

---

Cruz, G. (2000). *La competencia por organización y la conducta institucional en la teoría de la imputación objetiva*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Cuesta, A. (1999). *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. Cuba: Academia.

Cummings. (1994). *Recursos Humanos. Desempeño y evaluación*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, Mc Graw-Hill.

De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.

Dible, S. (2001). *Conserve a sus Empleados Valiosos*. México: Oxford.

Domingo, J. (2001). *Modelos de gestión por competencias*. España: Corga.

Espíndola, G. (2003). *El Servicio Civil de Carrera a través de las Competencias Laborales*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Fletcher, S. (2000). *Capacitación basada en Competencias Laborales*. México: Panorama.

Gagné, R. (1979). *Principios básicos del aprendizaje para la instrucción*. México: Diana.

Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos*. México: Manual Moderno.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. España: Editorial Kairós.

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. España: Javier Vergara Editores.

Gonczi, A. Athanasou, J. (1996) *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. México: Ed. Limusa.

Grados, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Manual Moderno.

Grados, J. y Sánchez, E. (1993). *La entrevista en las organizaciones*. México: Manual Moderno.

---

---

---

---

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hetcher, S. (1992). *Técnica para evaluar con base en la capacidad individual*. Colombia: Legis.

*Manual del Curso: Selección eficaz*. (2000). Development Dimensions Internacional Inc.

*Manual del Curso Básico de Human Side*. (2002). Mecanograma.

*Manual Wonderlic Personnel Test*. (1996).

Jiménez, A. (2001). *Las competencias el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento*. España: Gestión 2000.

Klinvex, K. y O'Connel, M. (2002). *Contrate al número uno*. México: McGraw-Hill.

Llorente, J. (1998). *Introducción a las competencias ¿Por qué son lo que hay que tener?* España: Publicaciones HayGroup.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la empresa y la Formación Profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.

Moloney, K. (1998). *¿Es suficiente con las competencias?*. España: Training and Development Digest.

Monroy, M. y Calderón, A. (2002). *Modelo prospectivo de competencias laborales en el club campestre Montesur*. Tesis de Licenciatura en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Nares, H. (2001). *Modelos de Competencias Laborales en México (estrategia actual de administración de Recursos Humanos)*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Paredes, C. (1998). "Competencias laborales, principal activo en las empresas del tercer milenio." *Proyección Humana*. Septiembre/Octubre, Pág. 7.

Patiño, H. (2001). "Impacto de las Competencias Laborales en la Capacitación y Desarrollo". 1er Encuentro Nacional sobre Competencia Laboral y Capacitación. Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C. (AMECAP).

---

---

---

---

Patiño, H. (2000). "Análisis de la Norma Técnica de Competencia Laboral en Capacitación y Resultados en un Estudio en Organizaciones". XXII Congreso Nacional de Capacitación Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, a.c. (AMECAP).

Pérez, L. (2002). *Diseño de capacitación con enfoque en competencia laboral*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Pérez, L. (2003). *Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales*. Tesina de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Prueba Psicológica Cleaver. Evaluación de Factor Humano en la Organización. Mecanograma.

Reyes, A. (1978). *Análisis de puestos*. México: Trillas.

Rice, P. (1997). *Desarrollo Humano: Estudio del ciclo vital*. 2ª ed. México: Prentice Hall Hispano Americana, S. A.

Rodríguez, S. (2002). *La inteligencia Emocional en las Organizaciones*. Tesina de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Sánchez, L. (2002). *Aplicación de la metodología del Análisis funcional en el área de Beneficios al Personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto Mexicano del Petróleo*. Tesis de Licenciatura en Administración. Facultad de Contaduría y Administración. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Sánchez, S. (1997). *Perfil del personal profesional de mandos medios de la subdirección de perforación y mantenimiento a pozos de PEMEX – exploración y producción*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Sarabia, A. (2000). *La capacitación enfocada a la certificación de Competencia Laboral. Modelo de aplicación al caso: Técnicos de Servicio en Línea Blanca*. Tesis de Maestría Facultad de Contaduría y Administración. División de Estudios de posgrado. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Servicio Social. [en línea]. Disponible en: [laip.sinaloa.gob.mx](http://laip.sinaloa.gob.mx) [2005, 7 de Abril].

Servicio Social (1990). Mecanograma.

---

---

---

---

Vázquez, G. (2000). *El perfil del instructor en la capacitación*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Vega, J. (2001). *Estrategia sistemática en la selección de personal por competencias laborales*. Tesis de Maestría. Facultad de Administración y Contaduría. División de Estudios de Posgrado. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f\\_comp/xvii/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xvii/index.htm), [www.cinterfor.org.uy.htm](http://www.cinterfor.org.uy.htm). [2005, 15 de Abril].