



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**“RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
POR COMPETENCIAS LABORALES”**

**INFORME DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

GABRIELA CASTRO DÍAZ

JURADO

TUTOR: Lic. JORGE IGNACIO SANDOVAL OCAÑA
Lic. Sara Guadalupe Unda Rojas
Lic. Salvador Salinas Jarquín
Lic. Javier Rivera Contreras
Mtro. Rubén Lara Piña



México, D. F. noviembre de 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A Héctor mi esposo;
por tu enorme cariño, por ser un
modelo de tenacidad, motivación y
el gran apoyo que has sido en mi vida
TE AMO

A los profesores Jorge I. Sandoval,
Sara Unda R, Rubén Lara,
Javier Rivera, y Salvador Salinas.
Por el tiempo y las aportaciones dedicadas a este trabajo.

A mis padres, y mi familia
por ser mi sostén en las adversidades y
por enseñarme el valor y cariño de una familia.

A los amigos y a todos
Los que de una u otra manera me apoyaron
en la culminación de este proyecto.

A la UNAM y especialmente a la FES - ZARAGOZA por darme una formación profesional y por
todo lo que en ella encontré.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	
Definición de actividades	8
CAPÍTULO 1	9
<u>VISIÓN HISTÓRICA</u>	
1.1.- Primeros iniciadores en la aplicación de competencias laborales	11
1.2.- Antecedentes en México	13
1.3.- Las normas de las competencias laborales	15
CAPÍTULO 2	18
<u>MARCO REFERENCIAL</u>	
2.1.-Conceptos básicos de competencias laborales	18
2.2.- Principales enfoques	23
2.3.- Campos de aplicación	27
2.4.- Clasificación	30
2.5.- Tipos de competencias	31
2.6.- Medición e identificación de competencias laborales	38
CAPÍTULO 3	
<u>CASO PRÁCTICO</u>	
3.1 .- “Proyecto de Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales”	48
3.2.- Limitaciones	51
3.3 .-Recomendaciones	53
3.4 .-Conclusiones	53
Bibliografía	55
Anexos	57

RESUMEN

No siempre se ha prestado atención a la influencia de la actuación de las personas en los resultados empresariales. Por fortuna, en los últimos años, los modelos de excelencia y las investigaciones centradas en los aspectos humanos dentro de las organizaciones, han demostrado, que aquellas que prestan mayor atención a las personas, obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen. Por otro lado, los sistemas de gestión de calidad han puesto de manifiesto, la necesidad de tomar en cuenta el factor humano y plantean incluso en este sentido la evaluación y desarrollo de las competencias laborales por medio de la Gestión de Recursos Humanos. El presente trabajo describe el área en la actualmente me desempeño realizando actividades de reclutamiento, selección, evaluación y certificación de personal. Con el fin de exponer el método de aplicación de las competencias laborales que se lleva a cabo en la empresa de consultoría Gestión y Apoyo en Recursos Humanos. Presento los fundamentos teóricos de los temas relacionados con las actividades desempeñadas y finalizo con las conclusiones de mi experiencia profesional.

INTRODUCCIÓN

Las actuales organizaciones han estado en la constante búsqueda de modelos y prácticas administrativas que propicien el mejoramiento continuo para alcanzar estándares de calidad que les permitan ser competitivas en el mercado actual. Los servicios de empresas de consultoría son una opción para empresas que requieren asesoría por expertos, este es el caso de GRH (Gestión y Apoyo en Recursos Humanos) que ofrece servicios el manejo integral del área de recursos humanos como son el reclutamiento y selección de personal especializado, masivo y continuo, servicios de outsourcing como el diseño e implantación de planes de capacitación y desarrollo del personal, gestión de personal, contratación del mismo, Administración y procesamiento de nómina.

Las empresas requieren, para desarrollarse y permanecer en el mercado, fomentar entre sus empleados un genuino interés por el crecimiento y desarrollo profesional, integrándolos a la misión de su empresa y comprometiéndolos a colaborar en el logro de sus objetivos. La capacitación y un adecuado plan de carrera brindan a las personas las condiciones para que desarrollen las actitudes, competencias y conocimientos acordes con los sistemas y tecnologías de vanguardia; a fin de impactar productivamente en el mercado. GRH se ha comprometido con la creación y actualización de tecnología para la formación profesional del personal, la estrategia abarca desde el diagnóstico de necesidades de capacitación hasta la conducción y seguimiento de los eventos, planes y programas.

Uno de los clientes de GRH es el Instituto Nacional de Fomento Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) que es un organismo fiscal autónomo que verifica el cumplimiento de las obligaciones patronales y ofrece productos crediticios para la adquisición de vivienda a los trabajadores mexicanos. GRH ha desarrollado las bases que establecen los lineamientos y políticas generales para la integración, organización, implantación, funcionamiento, operación, desarrollo, control y evaluación del Sistema de Profesionalización y Desarrollo. Éste sistema es el proceso mediante el cual se pretende que el personal que ya labora en el instituto así como el personal de nuevo ingreso conozca y se identifique con la Misión, Visión y Valores del Instituto, así como sus antecedentes y las áreas que le conforman, su estructura organizacional y la estructura de beneficios a que tendrá derecho como integrante del mismo. Así también, el personal de nuevo ingreso conocerá sus funciones, responsabilidades y vínculos con otros miembros y áreas.

A lo largo del CAPÍTULO 1 se habla de las primeras aportaciones para la aplicación del modelo de gestión por competencias y las relaciones, propósitos y principales ideas que dieron origen a los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, que constituyen actualmente el eje central del desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos con especial énfasis en el caso mexicano.

El CAPÍTULO 2 es una recapitulación de los diferentes conceptos que han sido empleados por diferentes autores y los principales enfoques de competencias laborales que se encuentran hoy en el mercado mundial. De igual forma se hace mención de la clasificación, campos de aplicación, de los diferentes tipos de competencias, la forma en que se identifican y cuantifican las competencias laborales. Por medio de los principales elementos de la estrategia que se ha diseñado para la operación de este sistema.

El último CAPÍTULO describe un caso práctico de selección a nivel gerencial y el procedimiento habitual que se sigue en la empresa de consultoría GRH en la aplicación del modelo de gestión por competencias que diseñó e implantó en el INFONAVIT.

El trabajo que a continuación se presenta, describe un método que actualmente se utiliza, Este método es el Desarrollo de los Recursos Humanos por medio de Competencias Laborales para la administración del talento humano que se centra principalmente en la investigación de las conductas (habilidades, conocimientos o características) que hacen exitosos a los empleados este se aplica a diferentes procesos internos que emplean las organizaciones como la evaluación, la selección, capacitación y en planes de desarrollo para su personal.

La tarea de la **Administración del Capital Humano (ACH)** consiste en medir la relación causa efecto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos (RH) en el resultado final del análisis financiero de la empresa. Se le puede dar un valor a todo lo que hay en una oficina: el escritorio, la agenda, la PC, etc. Pero es más complejo dar un valor al personal. En lugar de asumir que todos los empleados reaccionan de la misma manera, se desarrolla un perfil de cada empleado y se analizan sus cualidades y habilidades de cada trabajador posee y se comparan en función de la necesidad del puesto o bien de la empresa. Es decir, las empresas saben que la productividad de un trabajador en una organización se relaciona directamente con la determinación de las “**competencias y preferencias**” de los empleados. Sin embargo, las decisiones de la ARH deben adaptarse para que coincidan con las políticas de cada empresa, no se trata de copiar lo que otra empresa hace sino de descubrir que es lo mejor para cada empresa.

La ACH Se apoya de la **Administración de Recursos Humanos (ARH)** que es la utilización de las personas como “Recursos Humanos” de una empresa para lograr objetivos organizacionales; la competencia global a obligado a pequeñas y grandes organizaciones a tener conciencia de los costos y la productividad ya que se enfrentan a diversos retos que van desde la fuerza laboral constantemente variable hasta regulaciones gubernamentales, revoluciones tecnológicas importantes o aspectos externos como los efectos del ataque del 11 de septiembre que afecto no sólo a varias empresas sino a la economía de varios países.

El Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) tiene una función importante que impacta directamente a la administración de recursos humanos, esta función consiste no sólo en capacitación sino también en la planeación de carreras individuales, acciones de desarrollo que pueden o deben tomarse para este fin así como en actividades y evaluaciones diarias de desempeño. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de la carrera individual de tal manera que las necesidades de ambos estén satisfechas. La carrera individual y las necesidades organizacionales no son independientes ni son distintas.

La globalización ha generado que se de importancia a la actualización y en este mismo sentido mantener la optimización de procesos o de servicios que cada empresa brinda, por ello la necesidad de desarrollo que tiene el fin último de generar mejoras en el activo más importante de toda organización que es el Capital Humano el cual deriva a su vez en una mejora continua de sus estructuras, sus sistemas y procesos con la intención de mantenerse competitivos en el mercado y lograr así sus metas deseadas.

Con este fin de se han desarrollado diferentes métodos que buscan eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales.

Para comprender el tema se describe en los siguientes párrafos un poco de la historia de cómo, cuándo y en dónde se inició el trabajo a partir del método de desarrollo aplicado a los principios de Competencias Laborales en los Recursos Humanos.

Actualmente, las **Competencias Laborales** se abordan en diversas áreas. En este trabajo se hace particular referencia al área de Reclutamiento y Selección de Personal, esta área se ha desarrollado dentro de las grandes empresas la cual, ha adquirido importancia en la mayoría de las organizaciones.

Hay quienes piensan que sólo se pueden aplicar a empresas grandes, lo cual es falso, las competencias laborales no requieren de una gran inversión y su técnica es fácilmente aplicable a todas las empresas, logrando con ello un gran beneficio y avance en la contratación del mejor talento humano.

También se hace referencia a los tipos de competencias laborales, a su clasificación y los campos en que se desarrolla dentro del marco de los recursos humanos, con el objeto de dar conocer a fondo el tema y su aplicación. Por supuesto este trabajo tiene la intención de ejemplificar las herramientas antes mencionadas con un caso concreto de reclutamiento y selección.

Dicho caso hace referencia a un proyecto para el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) una Institución cuyo proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales, se realiza con el objetivo de atraer el talento que favorezca con sus habilidades y conocimientos el desarrollo y crecimiento de ésta Institución. Se habla de la manera en que se evalúan las Competencias Laborales, exponiendo algunas de las preguntas que se utilizan para la detección de las mismas mediante la entrevista, y posteriormente se corroboran con la información que nos da en cuestión la aplicación de los tests psicométricos y finalmente se elabora un reporte que expone el dominio de las competencias evaluadas para cada persona que decide postularse o participar para alguna vacante en cuestión. Mediante este reporte se realiza un comparativo contra el puesto que se busca cubrir. Finalmente con esta información el responsable del área interesada decide que persona tiene mayores posibilidades de desarrollarse y potenciar sus habilidades en determinado puesto a favor de su crecimiento profesional y a favor de los intereses de la institución.

En este caso práctico se expone el procedimiento a llevarse a cabo para un puesto a nivel gerencial para cubrir una vacante en la Subdirección General de Cartera dentro de las oficinas centrales (corporativo) para este puesto en cuestión participaron 4 candidatos en el proceso de selección como resultado se obtuvieron dos participantes viables y dos participantes no viables al puesto, se analizan las variables que influyeron y se determina que el proceso sí logra su objetivo.

El objetivo central es establecer una serie de competencias a nivel gerencial y mediante el proceso de Reclutamiento y Selección, iniciar una búsqueda y detección de los mejores candidatos que cuenten las competencias desarrolladas, ellos deben demostrar que saben y que pueden hacer, utilizando sus experiencias, habilidades y conocimientos; esto ayuda a predecir el alcance de posibles logros en un nuevo puesto.

Esperando que el trabajo logre el propósito de que se conozca y confirmen la eficiencia del Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales en la empresa, comenzaremos por hablar en el CAPÍTULO 1 brevemente de los antecedentes.

Se antepone en el siguiente apartado de este trabajo una breve descripción de las funciones y responsabilidades del puesto que actualmente desempeña en esta empresa de consultoría.

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES

A continuación se realiza una breve descripción de las responsabilidades que definen el puesto en que se encuentra el presente de este trabajo.

CONSULTOR EN RECURSOS HUMANOS

1. Rol de Puesto: Consultor en Recursos Humanos.

1.1 Objetivo:

Alcanzar las metas que fija el área de Reclutamiento y Selección asegurando la atracción, selección, e incorporación de nuevos talentos que la empresa requiera. con esta actividad se pretende alcanzar un alto nivel de calidad y atención tanto para el cliente interno y externo que a su vez facilite el logro de los objetivos institucionales

1.2 Responsabilidades: RESPONSABILIDADES GENERALES

- Preparar y generar la información requerida del Área de Recursos Humanos en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Formular una coordinación con los jefes inmediatos superiores las metas operativas, restringidas a su ámbito de operación para mantener la correcta atención cotidiana al cliente interno y externo.
- Identificar las acciones cotidianas y mejorar las para plasmarlas en los manuales de procedimientos.
- Coordinar el estricto apego a las normas, políticas, procedimientos, y puntos de control internos para garantizar una sana y transparente operación.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

- Búsqueda de talentos
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Entrevista por competencias
- Evaluación psicológica y técnica
- Presentación de postulantes a las áreas
- Ingreso del postulante a la organización

CAPÍTULO I

Visión Histórica

**Los pensamientos no son sino sueños,
hasta que se ponen a prueba sus efectos.**
W. Shakespeare

El diccionario de la real academia de la lengua española define **competencia** como la pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Díaz (1995) define **competencias laborales** como todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, y actitudes que permitan a un trabajador tener un desempeño exitoso en cualquier puesto de trabajo que pueda ser medido, controlado y que se logre establecer la diferencia entre un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo en una actividad laboral plenamente identificada.

Para Lepsinger y Lucia (1999) un **modelo de competencia laboral** se define como la combinación particular de conocimientos, habilidades y características necesarias para el desempeño efectivo de un rol en una organización y es usada como una herramienta de recursos humanos para seleccionar, evaluar capacitar, y planear la sucesión del personal. El modelo de las competencias puede ser un esquema aplicado y adaptado a las circunstancias de cada empresa, hecho exclusivamente por y para la empresa que se establece con un lenguaje común y exclusivo de su cultura de trabajo. Con el fin de que los empleados asuman el concepto y el modelo como propios.

Es decir, cada empresa define sus propios conceptos de competencias, sus propias competencias organizacionales o institucionales como es el caso que se presenta en este trabajo.

El CONOCER es una institución descentralizada establecida en México desde 1995 cuyo propósito fundamental es el normar las competencias y certificar a las empresas en el ámbito de la productividad y niveles de calidad; este organismo estipula que la capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes. De ahí la importancia que cada empresa pueda definir y establecer las competencias que definen a cada uno de los puesto que conforman su organización.

Rodríguez (2007) menciona que desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo no sólo dependen de un aprendizaje escolar formal, son también del aprendizaje derivado de experiencias concretas de trabajo. Por lo cual es posible comparar un comportamiento esperado, de este modo la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida.

En países donde las competencias han alcanzado mayor desarrollo y eficacia han generado sistemas de normalización y certificación consensuadas entre sindicatos, empresarios, educadores y actores vinculados a un determinado sector productivo. Dichas normas deben permanecer actualizadas y otorgan certificados a través de organismos independientes (de los trabajadores, de los empresarios y educadores) respecto a su nivel de competencia.

Las Competencias Laborales es una estrategia que tiene muchos años de vigencia por la preocupación en ciertos países como EE.UU., Canadá, Australia, Francia e Inglaterra que observaron que sus sistemas de educación no los satisfacían del todo.

López Arce (1995) menciona que en la década de los 80's se difundió el uso de las competencias a nivel mundial crearon **ventajas competitivas**, dando especial atención a un elemento que es el activo de mayor valor en la organización "el talento humano".

La consecuencia fue que en los noventa los países industrializados crearon un modelo que generara ventajas competitivas y que además auxiliará en la regulación e implantación de sistemas de normalización, y/o calificaran profesionalmente y que fueran validos en varios países, se incorporaron entonces en muchas empresas la **gestión de recursos humanos** basada en competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante, siendo ésta una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las competencias constituyen o han asumido la forma en la actualidad de un concepto que define la forma de administrar o dirigir los recursos humanos. Esto ha permitido una mejor articulación entre el trabajo y la educación. En países donde las competencias han alcanzado mayor desarrollo y eficacia han sido capaces de formular un sistema de certificación legalmente establecidos, inclusive en países de América Latina, se han considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común, dependiendo del enfoque utilizado.

1.1 Primeros iniciadores en la aplicación de competencias laborales

**Es más conveniente hacer la cosa adecuada
Que hacer adecuadamente las cosas.**

P. Drucker.

No son pocos los autores que sobre el tema de las competencias laborales escriben, y una gran parte de ellos coincide en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros, lo cual sin dudas, constituye la finalidad de la aplicación de este modelo.

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interior de las mismas, así mismo como la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. En efecto, el concepto de competencias, es muy utilizado en estos días dentro del contexto empresarial, el cual nos permite designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas

En 1949, T Parsons, con la teoría de los sistemas de acción elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

López Arce, (1995) retoma el trabajo del profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland el cual propone en su obra el logro Motive (1953, con Atkinson, Clark, y Lowell). Una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, directores, gerentes, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se aplicó por parte de su autor, en la India en 1964, en cuya experiencia se desarrolló un conjunto de acciones formativas en las que se combinan la necesidad de logro y la calidad del hecho; después de dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios.

La contundencia de los resultados facilitó que ésta técnica extendiera su aplicación en el ámbito laboral. Algunos empresarios querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de reclutamiento y selección de personal. No obstante, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que esta fuera adecuada para poder desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los tests de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir confiabilidad ni la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó **competencias**, las cuales definió como “aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”. Variables que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

R. E. Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global; por ejemplo Mertens (1996) por el contrario asoció el concepto competencia a tres actitudes que son: productividad, gestión de recursos humanos y ventaja competitiva con la estrategia para generar ventajas competitivas. Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta; así tenemos el concepto de ya no sólo serían los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc. Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa.

1.2. Antecedentes en México

La Secretaría de Educación Pública (SEP, 2007) publica que en México, el **Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)** surge en 1995, al establecerse el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), por un acuerdo entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y la Secretaría de Educación Pública (SEP). El CONOCER es la única figura autorizada para promover y coordinar la certificación en toda la República Mexicana, está integrada por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal que desde agosto de 1995 impulsa la competencia laboral.

Así el SCCL es operado por una red de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación, bajo el "principio de tercería" lo que quiere decir que existe una figura específica que exclusivamente forma, capacita y evalúa (Centros de Evaluación), y otra figura que exclusivamente certifica la competencia.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), es un fideicomiso público paraestatal de carácter tripartito inicio como una corriente que se desarrolla a escala mundial, con ello se establece el Proyecto de Modernización para la Educación Técnica y el Proceso de Certificación (PMETyC) en México y pretende transformar los procesos de formación y capacitación de nuestro país, impulsando una nueva relación empresa -trabajador- escuela. Este organismo descentralizado Inicia sus operaciones formales durante los años 2004 y 2005 con el propósito de consolidar el Modelo de Competencia Laboral en el país.

CONOCER, es un organismo descentralizado que se encarga de regular las competencias laborales es cual esta integrado por seis representantes del sector empresarial, seis del sector social, cinco del obrero y uno del agropecuario y seis del sector público. El CONOCER es responsable de la planificación, operación, fomento y actualización del Sistema Normalizado de Certificación de Competencias Laborales en México (SCCL) tiene a su vez como objetivo principal de promover la creación de normas técnicas de competencia laboral las que establecen los criterios para realizar una actividad productiva. Estas normas son definidas por comités de normalización que pueden estar conformados por planteles educativos públicos y privados, empresas públicas y privadas, cámaras empresariales, asociaciones, evaluadores independientes, agrupaciones sociales, etc.

Así el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 2007) publica que su misión consiste en: *Impulsar el desarrollo continuo de sus trabajadores, mediante la evaluación y certificación de sus conocimientos, habilidades y destrezas, tomando como base los estándares de calidad que deben cubrir en su desempeño.* Otra tarea importante que realiza es la de *orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.* Este proyecto es una iniciativa que cuenta con algunas fuentes de financiamiento. El año de 1996 fue crucial pues a partir de entonces se forman los primeros 8 comités de normalización; ha logrado actualmente movilizar ya más de 21 comités de normalización en igual número de sectores ocupacionales. De este modo se tienen normas de competencia laboral aprobadas para 40 calificaciones ocupacionales. El CONOCER está incentivando la conformación de organismos certificadores y apunta a consolidar un sistema nacional de normalización, formación y certificación de competencias laborales. Que será sin duda, la experiencia más avanzada en América Latina. La participación decidida de sectores empresariales claves en la economía mexicana ha permitido medir el éxito a partir del desarrollo de las competencias laborales y la certificación correspondiente.

Un Certificado de Competencia Laboral, en México, es un documento con validez oficial en toda la República Mexicana, el cual acredita al trabajador, este documento señala que el portador tiene la característica de ser competente en el desempeño de una función productiva (trabajo que se desempeña), delimitada y definida en el ámbito de una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).

Para los trabajadores es un documento tan valioso como un título profesional porque avala que se es competente en el desempeño de su trabajo de acuerdo a estándares nacionales de desempeño, s un documento oficial respaldado por la SEP y el CONOCER con validez oficial lo que significa un logro profesional y para las empresas una "garantía de calidad" por que demuestra tener personal certificado y esto representa contar con recursos humanos calificados para el desempeño de sus funciones. La

certificación puede ser un recurso de apoyo a los procesos de certificación organizacionales como son las normas ISO.

Romulo Mejias (2005) menciona que la experiencia de la certificación es tan contundente que en algunas instituciones educativas como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ha detectado la oportunidad de implementar un programa que defina las acciones necesarias para adecuar las funciones tanto en las instituciones como en las empresas de los requerimientos en materia de competitividad. Se han vuelto una exigencia por tal motivo los cambios determinan las tendencias actuales del mercado laboral, no sólo a nivel nacional sino en el ámbito internacional, estas nuevas exigencias se imponen a la economía y la obligan a generar alternativas para que los profesionales y trabajadores en general desarrollen las competencias conceptuales, actitudinales y laborales, con el fin de dar respuesta a los retos antes mencionados.

El modelo de competencia laboral está diseñado en función de las necesidades del sector productivo y de servicios y tiene sus antecedentes en algunos de los modelos más exitosos de países del primer mundo; además representa importantes beneficios para las empresas, los trabajadores, las instituciones, la economía nacional y la sociedad en general. Éste puede ser adoptado por todo tipo de organizaciones, sean públicas o privadas, sin importar su giro, tamaño, nivel de desarrollo, infraestructura y localización geográfica.

Por otra parte, la evaluación y posterior certificación permiten el reconocimiento formal, acerca de la competencia demostrada por un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Cabe mencionar que la emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; que se fundamenta en un estándar definido.

1.3 Las Normas de Competencias Laborales

“En esta época vive el triunfador en su plan de carrera, tratando de aprender día a día temas nuevos y descubrir que es lo que sabe, hace y siente el jefe; para ser jefe el día de mañana”.

(Cornejo Miguel A., 2005)

La organización internacional para la estandarización (ISO), es una organización internacional no gubernamental, compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON's) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como **normas ISO** y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el acta final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir a los estándares comunes para el desarrollo y transferencia de tecnologías.

ISO es un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas. ISO proviene del griego iso que significa igual. La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad que se puede aplicar a cualquier tipo de organización (empresa de producción, de servicios, administración pública, etc.)

Su implantación ofrece una gran cantidad de ventajas a las empresas. Los principales beneficios son:

- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de productividad.
- Mayor compromiso con los requisitos del cliente.
- Mejora continua.

La familia de normas apareció por primera vez en 1987 teniendo como base una norma estándar británica y se extendió principalmente a partir de su versión de 1994, actualmente es la versión 2000. La principal norma de la familia es: ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de calidad–requisitos. Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación, que están vigiladas por organismos nacionales que a su vez les dan su acreditación. Para la implantación, es muy conveniente apoyarse de una empresa de consultoría que son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a su vez a empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general.

La norma ISO 9000 Se encuentra conformada por un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa, y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa. Lo anterior nos lleva a definir que las normas de competencias laborales, son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente.

Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación, más que en términos jurídicos. La norma está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva.

En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

En cuanto a la competencia, la norma permite describir:

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva. La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2007) puntualiza que en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de Recursos Humanos en su inciso 6.2 Recursos Humanos dentro de las Generalidades (6.2.1) establece lo siguiente "El Personal que realice trabajo que afecte a la calidad del producto, debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas".

De acuerdo a lo que indica la Norma sobre las competencias, define en base a que un individuo será competente.

Ahora en la norma ISO 9001:2000 en el punto 6: Gestión de los Recursos Humanos en su inciso 6.2.2 Competencias, menciona:

La organización debe:

- * Determinar las competencias para el personal.
- * Proporcionar información.
- * Evaluar la eficacia.
- * Asegurar la conciencia.
- * Mantener Registros de la educación, formación, Habilidades y Experiencias.

Según el sistema del cual se esté hablando, la certificación de competencias laborales puede ser expedida: Por la institución de formación profesional en la que se han cursado los programas formativos o se han demostrado las competencias requeridas para obtener el certificado. O bien por un organismo independiente creado especialmente para certificar las competencias.

El primer caso ha venido dándose dentro del concepto de certificación que se impulsó desde Cinterfor/OIT (Organización internacional del trabajo) mediante un proyecto iniciado en 1975, encaminado a medir y certificar.

Vargas, (2004) en un artículo publicado en Cinterfor/OIT, definió la certificación como "un proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas".

El fin de la certificación es el de otorgar un reconocimiento formal de la competencia de los trabajadores. Es una síntesis en el proceso de formación del individuo pero no un punto final; se trata de un proceso continuo validado a lo largo de la vida laboral.

Las habilidades que se pedirán deberán estar conformadas por:

- * Desempeño.
- * De Conocimiento.
- * De Producto.
- * De Actitudes.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado, que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aun algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean (Alles, 2005).

Las normas de competencia laboral están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

El sistema de normatividad aplicado al sistema mexicano comparte fuertes coincidencias con el sistema que se aplica en el Reino Unido. Ambos sistemas han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas diferentes niveles de competencia. Su intención es la de crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL

En este apartado, trataremos de clarificar el concepto de competencia; de acuerdo al sentido etimológico, y desde la perspectiva de diferentes autores, así como los enfoques, clasificación y los tipos de competencias laborales.

2.1 Conceptos básicos de competencias laborales

**Las definiciones serían buenas cosas,
si no utilizáramos palabras para hacerlas.
J .Rousseau**

Leva Leb (1996), analiza el término en castellano desde el siglo XV "Competer" significa pertenecer a y da lugar a competencia y su adjetivo "competente" que indica "apto o adecuado".

Bolivar (2002), nos menciona que el concepto competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard. Él define competencias como "aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo".

Partiendo de la definición general de competencia que se mencionó en el párrafo anterior, se pueden explorar diferentes definiciones de autores de la competencia laboral.

Un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a lo que comenta Vargas (2004) en un boletín publicado en OIT (2007), "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".

Díaz (1995) define **competencias laborales** como todas aquellas habilidades, cualidades conocimientos y actitudes que permitan a un trabajador tener un desempeño exitoso en cualquier puesto de trabajo que pueda ser medido y controlado y que de esta forma diferencie a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo en una actividad laboral plenamente identificada.

Para Lepsinger y Lucia (1999) un **modelo de competencia laboral** se define como la combinación particular de conocimientos, habilidades y características necesarias para el desempeño efectivo de un rol en una organización y es usada como una herramienta de recursos humanos para seleccionar, evaluar capacitar, y planear la sucesión del personal. Un modelo resulta ser un esquema propio de cada empresa, hecho exclusivamente por y para la empresa que se establece con un lenguaje común y exclusivo de su cultura de trabajo.

Si hiciéramos un análisis de este concepto se puede entender que aquel que presenta una determinada competencia, tiene la capacidad real y demostrada para desarrollar la actividad productiva desde el primer momento en que inicia a trabajar.

A partir del concepto inicial que planteo McClelland se han ensayado tipologías y clasificaciones de competencias, desde distintos puntos de vista.

Díaz M. (2005) menciona que para comprender mejor estas definiciones, es importante citar las siguientes palabras utilizadas por los diferentes países y autores.

Competencias: Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño exitoso en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medido y controlado y que de esta forma diferencie a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Habilidades: Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Cualidades: Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

Conocimiento: Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

Actitudes: Kevin C. Klinvex (2002) lo definen como una Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

(Boyatzis,1982:78) "Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo"

La (OIT, 2007:3) lo define como "La capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, o bien es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello"

La (sinoe, 2007:4) concibe la competencia laboral como:"La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo".

(Díaz, 2005:15) menciona que:"Son características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia".

(Baeza, 2000:49) lo define la siguiente manera."Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultado".

(Rodríguez, 1999:17) considera que,"Las competencias se ligan a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a los factores que describen las características de una persona suponiendo que alguna esta asociada al rendimiento en el trabajo".

(Ansorena, 1996:80) opina que competencia debe definirse como la “Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que se define como característica del comportamiento, bajo el cual se orienta a la tarea y se puede clasificar de forma lógica y fiable.

(Tamayo, 2003: 45) opina que es la “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.”

(R. Wayne, 2005:32) forja el concepto de competencia como aquello que “Incluye una amplia gama de conocimientos, habilidades rasgos, y comportamientos que pueden ser de naturaleza técnica, se relacionan con habilidades interpersonales y se orientan hacia los negocios.

A continuación se ofrece diferentes posturas de algunos autores.

Elliot Jaques	Spencer y Spencer	Levy Leboyer
<p>Elliot estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. <u>La capacidad para el trabajo consistente en poder usar un razonamiento discrecional es la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados.</u></p> <p>Para Jaques ninguna persona es competente para todas las tareas y no esta igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte los procesos mentales sí son genéricos. <u>Argumenta que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.</u></p>	<p>Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad superior a un trabajo o situación. Definen subyacente como una competencia profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. El hecho de ser causal significa que <u>la competencia origina o anticipa el comportamiento o desempeño.</u></p>	<p>Las competencias individuales y las competencias clave de la empresa deben estar en estrecha relación.</p> <p><u>“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.</u> Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.</p>
Goleman	David C. McClelland	Ernert & Young
<p>No hace referencia específicamente a las competencias pero menciona, <u>que las reglas del trabajo están en constante cambio ahora se juzga no sólo por la sagacidad o la preparación y experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.</u></p>	<p>Analiza la motivación humana, la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. <u>Él considera que la motivación humana lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo.</u> Basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.</p>	<p>Definen competencia como <u>la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.</u></p>

Tomado de: (Alles,2005:83)

Conclusión: en el cuadro anterior podemos observar que la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo; evaluada en términos de desempeño y ubicado en un contexto laboral determinado, es el reflejo de las habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para la realización exitosa de un trabajo. Esta capacidad es susceptible de ser evaluada y puede certificarse.

Llanos Javier (2005) reitera que la competencia es un proceso que se lleva a cabo toda la vida, por que es desarrollada a través de nuestra formación educativa, experiencias personales, por medio de la ejecución cotidiana de las experiencias de trabajo, la capacitación, entre otras. Las normas técnicas de competencia laboral, desarrolladas para cada función productiva, se encargan de evaluar tanto las características del ejecutor como sus habilidades y conocimientos, para laborar en un área de trabajo específica. Un individuo es competente cuando logra demostrar (con evidencias) que dichos atributos se realizan con efectividad y calidad en el ámbito productivo al que pertenecen.

Las competencias también adquieren significado dependiendo del país o nación y que a continuación se describe Vargas (2004):

México: Según el organismo establecido para normar las competencias Denominado CONOCER estipula que es la "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de habilidades, destrezas y actitudes".

España: Según el Instituto Nacional de Empleo de España (INEM), se definen como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos de empleo. "es algo mas que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas, sino también un conjunto de comportamientos facultad de análisis, toma de decisiones entre otros".

Provincia de Québec: cita que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Argentina: El Consejo Federal de la Cultura y Educación lo define como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos y actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo según estándares utilizados en el área ocupacional.

Australia: la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tiene que desempeñar en determinadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Alemania: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Inglaterra: National Council For Vocational Qualifications (NCVQ), más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en al estructura del sistema normalizado, la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

De acuerdo a los conceptos que existen en diferentes países podemos concluir que existen similitudes y lo importante es que en todos los casos se involucra el conocimiento, los valores y el fin es el mismo, que el trabajador pueda comprobar "su saber" con "su saber hacer".

2.2 Principales Enfoques

**Hay tantas opiniones como personas.
Cada una es correcta a su manera.**
Terencio.

Milkovich, (1988) explica que los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos comparten una serie de puntos comunes:

- a) Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa, como por ejemplo: “auto-confianza”, “orientación al cliente”, “pensamiento conceptual”, “flexibilidad”, “liderazgo”, “orientación a resultados”, “trabajo en equipo” etc.
- b) Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- c) Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor), aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas, se presentan así algunos enfoques que más se manejan en las competencias laborales.

Masse N. Carlos (2003) nos habla de 3 enfoques:

Conductista: Parte de que la persona que hace su trabajo de acuerdo con los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de las personas.

Constructivista: la competencia aclara las acciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación.

Currículo vitae: es una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias, provenientes de Canadá y desarrolladas en E.U.

Pérez (2006) puntualiza que entre los problemas más frecuentes se destacan la **confusión terminológica** conceptos como habilidades, actitudes o rasgos, se utilizan erróneamente en el concepto de competencia se convierte sin más en un cajón donde todo cabe (comportamientos, rasgos, cogniciones, conocimientos, motivaciones, etc.). La **disparidad de criterios** es otro problema que surge como consecuencia del problema anterior y la diversidad de contextos en que se aplica el enfoque de competencias, muchos profesionales y empresas dicen estar trabajando sobre competencias y sin embargo siguen criterios y métodos de trabajo dispares e incluso opuestos que nadie diría que comparten el mismo enfoque. La **aplicación inadecuada de métodos y técnicas** por ejemplo el empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de test, etc. **El empleo de técnicas o herramientas inadecuadas** también se detecta

la proliferación de técnicas creadas “para la ocasión” pero con importantes déficits de fiabilidad y valides así refiere que se emplean (por no seguir procedimientos rigurosos en su elaboración), emplean técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo el abuso de cuestionarios para evaluar conductas) o, en definitiva, el empleo de métodos y técnicas poco contrastadas.

El enfoque de competencias es heredero de la tradición conductista, donde lo más importante en el estudio de las personas es la observación de su conducta. Este enfoque surgió originalmente como reacción y como alternativa al enfoque de rasgos. Mientras para este último es importante definir las características o rasgos que deben tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo, para el enfoque de competencias lo importante es estudiar los comportamientos observables de las personas que realizan bien su trabajo (eficaz y eficientemente), y a partir de ello, obtener criterios objetivos para desarrollar y evaluar a otras personas que deseen optar al mismo tipo de trabajo.

Para los defensores del enfoque de competencias el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada. Esto significa que el enfoque de competencias se fija en lo que las personas hacen y saben hacer, y no en cómo son ni qué rasgos de inteligencia y personalidad poseen. Para este enfoque, las competencias, al contrario de la inteligencia, la personalidad, o las capacidades no son cualidades potenciales que tiene una persona para llegar a hacer o aprender algo, sino que son la demostración (puesta en práctica) de un saber hacer.

Por ejemplo, que una persona tenga una alta inteligencia y también tenga unos amplios conocimientos del código de circulación y del funcionamiento de los coches no implica necesariamente que sea capaz de conducir adecuadamente por una gran ciudad; por tanto, diremos que esta persona no posee (por el momento) la competencia de conducir por una gran ciudad, a pesar de que tiene el potencial para ello. Pasar de ese potencial al acto (evidencia de la competencia) requerirá de un entrenamiento específico. Está es la diferencia fundamental entre el término competencia, y otros términos como capacidad, conocimiento, inteligencia, o rasgos de personalidad. La competencia implica realización de alguna acción o conducta observable.

También se dan 2 enfoques de acuerdo a algunos países que Hitt, (1999) describe:

Enfoque Anglosajón

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos, por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).

Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que, aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aún cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos describen la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

Enfoque Francés

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización, por mantener su fuerza de trabajo en un contexto de mejora continua.

Este enfoque considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad); organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de por que nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje y capacitación constante para lograr un desarrollo de mejora continua, por eso considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es una de las autoras más citadas como representante de esta corriente.

Como se observa, cada enfoque pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejorar en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas.

Los esfuerzos por establecer lineamientos de Formación Basada en Competencias en América Latina han tenido sus frutos más notables en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

En gran parte, dichos esfuerzos han sido impulsados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a través de diversos canales. Asimismo, una serie de organizaciones internacionales han apoyado los programas y proyectos de investigación y difusión de éstos temas.

Particularmente el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México.

2.3 Campos de aplicación

Morocho, (2006) nos habla que la competitividad y productividad que deben alcanzar las organizaciones en este mundo globalizado se orientan a tener personal altamente competitivo. Es decir, que sus competencias expresadas en conocimientos, experiencias, aptitudes; las pongan en evidencia en su actividad laboral diaria. Al respecto en el proceso de evaluación y selección de personal la participación del psicólogo es de gran importancia y responsabilidad. La psicología como ciencia tiene el compromiso de responder a las necesidades individuales y grupales que demanda el entorno social en relación al conocimiento y explicación del comportamiento humano en los diferentes contextos en que transita el hombre durante su existencia. Al respecto nos encontramos viviendo un mundo globalizado, la modernidad de la tecnología, la vertiginosidad de cambios en especial en conocimientos e información, son unas de las características más significativas de este nuevo milenio. Responsable de esta situación global es el hombre, el que crea, el que ingenia y desarrolla sus recursos y talentos, colocándolos al servicio de la humanidad, será este el motivo que lejos de mecanizarnos y robotizarnos nos orienta siempre a la parte humana o sensible de las cosas, personas y situaciones.

En psicología y en especial en la psicología organizacional se puede observar la demanda cada vez en mayor escala de las organizaciones por contar con los servicios del psicólogo, un supuesto aceptado por intelectuales y empresarios es: "El factor humano es el intangible más valioso de toda organización". En atención de lo anterior es que las organizaciones ponen el acento en perfeccionar sus procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal; así como el propiciar el desarrollo del personal a través de la definición de la línea de carrera, capacitación, programas de motivación, etc.

Competencias laborales es un concepto cuya aplicación en el medio empresarial se ha extendido e intensificado, en los últimos diez años. En el medio educativo, su aplicación supera las cuatro décadas, y en la Psicología Industrial su aplicación ha ido casi a la par con la incursión del mismo en el medio empresarial, desde finales de los años '70.

Los recursos humanos deben ser más competentes y esto tiene su relación con la globalización donde se presentan las siguientes características: la interrelación, la información simultánea, una elevada competitividad, mayores exigencias en calidad, diversificación e Innovación; entonces por ende la unidad productiva tiene que cambiar de una organización piramidal y jerárquica, a una organización Sistemática y Transversal, de una estructura ocupacional segmentada, a equipos multifuncionales, polivalentes e interdisciplinarios.

Flecher, (2000) nos dice es entonces que los Recursos Humanos es uno de los campos donde más desarrollo se ha dado a las competencias laborales, en reclutamiento y selección y capacitación, muy ligado está el campo educativo, a continuación se describe su aplicación en cada uno.

a) Reclutamiento y selección

Es necesario especificar como apoyan las competencias al área de reclutamiento y selección. Ya que facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas el reclutamiento y 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.

De este modo, el proceso de reclutamiento y selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante descripción de puestos, perfil, requisición de personal, conceptos que se explican más adelante.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas e, introducir pruebas psicométricas para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos.

b) Capacitación

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de capacitación.

Por otro lado, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente. Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Los mecanismos de incentivo, se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación, cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aún algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican; aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

c) Educación

De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere.

Algunas de las competencias clave, en que más se insiste hoy desde la óptica de la gestión de recursos humanos; no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos, sino en las formas y retos que el proceso de aprendizaje pueda fomentar. Paradójicamente muchas veces se insiste en la generación de actitudes enfocadas hacia la iniciativa, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación; en medio de ambientes educativos en los que la unidad básica es el grupo, todos van al mismo ritmo y todos se someten a la misma cantidad y calidad de medios en un papel totalmente pasivo.

La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en 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. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa.

El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello. Siendo el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (evaluada) para realizar una actividad laboral.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador.

En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación.

Se constituye para iniciar este campo el PMETyC, Es un instrumento de política educativa que permite mejorar la formación nace en Septiembre de 1993.

2.4 Clasificación

Arias Fernando, (1995) menciona que con el tiempo las clasificaciones fueron adquiriendo complejidad; su creciente importancia en la negociación salarial ocasionó la intervención del estado para su definición. Se diseñaron y establecieron un conjunto de métodos para ponderar diferentes factores de incidencia que pretendían establecer la complejidad y profundidad de un puesto de trabajo de modo que se pudieran especificar las características educativas, habilidades, destrezas y aún, condiciones físicas de los candidatos.

En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar.

1. Competencias Innatas Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores, preferencias, conductas, reacciones, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos. O se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen. Entran en este parte competencias del tipo: "Orientación a resultados, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, autoaprendizaje".

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

2. Competencias desarrollables: las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc., enlistamos entonces a continuación los tipos. (Arias, 1995)

2.5 Tipos de competencias

**Una pregunta prudente es
la mitad de la sabiduría.**
F. Bacon.

Para el correcto desempeño de una función se requieren conocimientos y competencias. A los conocimientos se les denomina también “Competencias Técnicas” a las competencias se les denomina también “Competencias de Gestión o Conductuales”; aquí sólo nos referiremos a las competencias conductuales.

Mertens, (1996) define tres tipos de competencias:

1. Competencia técnica o específica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello, por ejemplo, contabilidad, mercadotecnia, manejo de sistemas, etc.

2. Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, trabajo en equipo, negociación, comunicación, automotivación, liderazgo, gestión de recursos, resolución de problemas etc.,

3. Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo, por ejemplo, habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Martha Alles, (2005) reitera que por lo tanto es importante que cada empresa, en función de su realidad y considerando su propia misión, visión y objetivos institucionales. Pueda establecer la definición de sus competencias y su posterior abanico de grados de la manera que mejor represente el sentir y necesidades de esa organización en particular.

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas de acuerdo con algunos autores se ha hecho así:

A: Alto

B: Bueno por arriba del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)

D: Insatisfactorio o grado mínimo¹

El rango puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo o en su máximo nivel (nivel A) y luego adaptarla a grados menores (nivel B, C o D), utilizando siempre la misma definición o por el contrario, pueden tomarse conceptos diferentes, que en un caso se considera A y en otro caso se considera B. en muchos casos las diferencias son sutiles.

Por lo tanto es importante que cada empresa, en función de su realidad y considerando su propia misión, visión y objetivos institucionales. Pueda definir sus competencias y su posterior abanico de grados de la manera que mejor represente el sentir y necesidades de esa organización en particular.

¹ El grado D) no indica ausencia de competencia.

Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita como de nivel profesional puede evolucionar junto con el individuo que la posee.

Por ejemplo, la capacidad de aprendizaje de nivel A para un joven profesional puede evolucionar a grado B o C para un nivel gerencial. Así mismo se puede presuponer que el nivel superior engloba ciertas competencias que sólo se definen para un nivel inferior.

Un esquema teórico de gestión por competencias, en resumen es el siguiente:

- 1.- Definir Visión, misión y objetivos institucionales
- 2.- Definición por competencias por la máxima dirección de la compañía.
- 3.- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- 4.- validación de las competencias.
- 5.- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias; para este los pasos necesarios son:
 - 1.- Definición de competencias
 - 2.- Definición de los grados de competencias.
 - 3.- Diseño de perfiles profesionales: descripción de puestos por competencias.
 - 4.- Análisis de las competencias de las personas: evaluación de las mismas.
 - 5.- Diseño de los subsistemas.

Una vez que se han definido las competencias generales de la compañía, es recomendable definir las competencias por puestos o familias de puestos y validarlas con ocupantes actuales de los puestos para ello se deben considerar casos exitosos en el contexto analizado para esa cultura y organización en particular. Para establecer de esta manera las competencias específicas por puesto o por familia de puestos de la compañía. Estas pueden llevarse al nivel de detalle que se desee, según la precisión que se quiera dar a la instrumentación de los subsistemas.

A continuación presento un ejemplo de utilizando la competencia "Orientación al cliente interno y externo para niveles ejecutivos, intermedios y operativos. Para ello se asume que una empresa particular define "su" concepción de las conductas y/o comportamientos asociados.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos e internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata de una conducta concreta sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>		
Grado	Descripción	Comportamientos Asociados
A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agregar y de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud para conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa a las necesidades de los clientes • Desarrolla ideas y soluciones innovadoras • Escucha al cliente y maneja de buen agrado las críticas que recibe, las quejas o los pedidos especiales. • Instruye a los clientes sobre la buena calidad de los productos de la compañía. • Toma los recaudos necesarios para garantizar la satisfacción plena del cliente.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad de mostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planeando soluciones adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las necesidades del cliente • Pone en marcha las acciones necesarias para satisfacer al cliente. • Actúa a partir de las críticas y los pedidos especiales que recibe de los clientes.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Pone en marcha las acciones para cumplir con los pedidos de los clientes.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y /o satisfacer las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende el pedido de los clientes, sin considerar especialmente las consignas, quejas y/o pedidos especiales de los mismos. No informa a sus superiores sobre los problemas derivados de esta situación.

NIVEL EJECUTIVO²

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
<p>Implica el deseo de querer ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como a los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.</p>	
Grado	Descripción Comportamientos Asociados
A	Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el / los cliente/s a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en clientes de sus clientes. Capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.
B	Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio y adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
C	Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia el cliente, para brindarle más de lo que éste espera. Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles el tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.
D	Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.

² Empleado especialmente en puestos de nivel gerencial y de niveles directivos.

NIVEL INTERMEDIO³

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
<p>Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos e internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata de una conducta concreta sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes, estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>	
Grado	Descripción Comportamientos Asociados
A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agregar y de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud para conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad de mostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planeando soluciones adecuadas.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

³ Empleado en general para puestos de nivel administrativo como. responsables, jefes y coordinadores

NIVEL BÁSICO⁴

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos e internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata de una conducta concreta sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad.	
Grado	Descripción Comportamientos Asociados
A	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos clientes, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agregar y de ese modo, ser recomendado a otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud para conocer con exactitud su punto de vista y necesidades.
B	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad de mostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planeando soluciones adecuadas.
C	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y /o satisfacer las necesidades del cliente.

(Alles, 2005).

México y el Reino Unido comparten similitudes muy importantes en la forma en que se miden las competencias en ambos países se han dado a la tarea de descubrir la estructura laboral en términos de nivel los que se definen como: las estructuras de los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

En Inglaterra como en México se han postulado cinco niveles o grados de dominio de la competencia que se definen de la siguiente manera.

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: 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. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

⁴ Empleado para principiantes o niveles operativos.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

En el Anexo No. 3 muestro un ejemplo de la manera en que son definidas las competencias por nivel en GRH (Gestión y Apoyo en Recursos Humanos La empresa donde actualmente laboró), estas además son asignadas en razón de las necesidades de cada empresa generalmente se definen en base a la misión, valores y objetivos institucionales. Para INFONAVIT se definieron competencias a nivel institucional, competencias por nivel de puesto y competencias por área de trabajo.

2.6 Medición e Identificación de Competencias

“... El hombre, no es nada más que su proyecto, no existe más que en la medida en que se realiza, no es por lo tanto más que el conjunto de sus actos, nada más que su vida...”

Jean Paul Sartre.

“ ... Y olvidamos casi siempre, que las personas no son sólo eso: Cada trayectoria se compone también de nuestras pérdidas, de nuestros desperdicios, de nuestras omisiones y nuestros deseos incumplidos, de lo que una vez dejamos de lado o no elegimos o no alcanzamos, de las numerosas posibilidades que en su mayoría no llegaron a realizarse...”

Javier Marías.

Nelson, (2007) explica dado que las competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación del potencial, selección o promoción del personal. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Al realizar evaluaciones específicamente para la selección, es necesario atender 5 aspectos:

1.- ¿Cuántas y cuáles son las variables (competencias) a incluir en la evaluación? Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables y cual es la ponderación que se le dará a cada una de ellas. Estas se establecen mediante los perfiles de puesto. Por categorías. Que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo contrastando entre experto y novato; así como las actividades que realizan. Cuando una organización decide trabajar con competencias, es necesario determinar que competencias son críticas y en que consisten. Para que toda persona en la organización comprenda por que son importantes, este proceso es de hecho la creación de una nueva manera de percibir a la organización.

2.- ¿En qué consiste la variable (competencia) a evaluar y cuales son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella? Toda competencia o variable debe ser definida tanto conceptual como operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que estamos evaluando y sus manifestaciones observables. Las definiciones ayudan pero son las conductas manifiestas las que nos indican dónde se encuentra la persona. Por ejemplo, para la competencia TOMA DE DECISIONES “Deja que sus emociones interfieran en las buenas decisiones del negocio”, ¿qué manifestaciones de conducta nos indicarían que la persona es así? ¿Bastaría con que en una ocasión ocurra una interferencia emocional, o serían necesarias varias? Es decir, una definición completa de la competencia exige que conozcamos bien la definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de conducta que se asocian con cada componente.

3.- ¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la competencia o variable? Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment Centres, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones y tienen que obtenerse en forma objetiva. Lo ideal sería observar a

las personas directamente en el trabajo, pero esto puede ser muy difícil y en algunos casos imposible lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real del trabajo McClelland propone la entrevista de Eventos conductuales que consiste en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y establecer la conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes propone técnicas exploratorias que incluyen la preparación de guiones ad hoc, la confrontación directa y un registro exhaustivo de todo cuanto se plantea, se destacan los ejemplos de conductas y sobre todo la cuantificación de resultados, fundamentada en información objetiva. Un principio fundamental de la entrevista es que la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura.

Las pruebas psicométricas son situaciones controladas destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas a las variables que se evalúan. Cuentan con algoritmos claros que establecen la forma de medición su validación y generan cuantificaciones e índices combinables garantizan uniformidad, equidad y confiabilidad de resultados. Tiene sus limitaciones, presentan sesgos contra algunos grupos sociales, son estáticos en el tiempo y son poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos, como la ejecución de un contexto laboral. Sin embargo la cuantificación y su carácter estandarizado son grandes ventajas.

Los assessment centres consisten en situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan en su trabajo habitual, pueden incluir ejercicios de comportamiento grupal o individual. Su desventaja principal es su alto costo.

4.- ¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que observamos? Una manera de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de conducta (una medición), en todo caso no todas las conductas tienen el mismo significado y algunas serán más relevantes que otras, por lo que hay que ponderarlas mediante un comparativo de un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados.

5.- ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona? Es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones la mejor manera es contando con indicadores, expresados en índices que combinen los resultados de diferentes instrumentos de evaluación ponderando la información de manera diferencial o igual para todos dependiendo de la importancia que se le de a cada variable o competencia. Básicamente existen dos modelos matemáticos para combinar resultados de evaluación: el modelo compensatorio y el modelo conjuntivo. En el primero, se pueden promediar resultados, lo que lleva a que una puntuación alta en una prueba compense un resultado bajo en otra. El modelo conjuntivo establece uno o varios puntos de corte, por debajo del cual el aspirante queda descalificado independientemente de los buenos resultados que pueda obtener en otra evaluación. Cada modelo exige un tratamiento matemático y estadístico diferente, pero ambos permiten una toma de decisiones en términos relativamente sencillos. Un ejemplo de la manera en como se realiza se observa en el anexo 9.

Proceso de identificación de competencias

Las pruebas de aptitud demuestran que usted tendrá éxito en un negocio en el que su padre sea el jefe.

P. Sieler

Para lograr una mayor comprensión del manejo, se da una breve explicación del procedimiento requerido para encontrar al candidato idóneo a un puesto, por medio de competencias implica una serie de pasos que van, desde la identificación de competencias involucradas al desarrollarlo, hasta la aplicación de pruebas psicométricas según el caso.

Dentro del manejo se hace referencia primero a 4 aspectos importantes, indicados a continuación a los que Vargas (2007) hace referencia:

a) Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

b) Normalización de competencias: se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

c) Formación basada en competencias: Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

d) Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. En el Anexo No. 4 integro una tabla que ejemplifica el cómo se han asignado las competencias actualmente en el proceso de certificación que llevo acabo con el INFONAVIT.

Para la identificación de estos factores en el proceso de Reclutamiento y Selección, es necesario seguir los siguientes puntos según la propuesta que describe Wethery Davis, (1995) en su libro Administración de personal y recursos humanos.

a) Analizar en la descripción de puesto; la cual es una explicación escrita de las diversas condiciones de trabajo, responsabilidades, objetivos, competencias por nivel y técnicas, así como otros aspectos relevantes, o también debemos basarnos en la requisición de personal, la cual es llenada por el área e indica los requisitos básicos e indispensables para cubrir la posición.

b) Análisis de áreas de resultados, planteamiento de objetivos.

c) Análisis de situación crítica para el éxito, actividades donde se manejan habilidades, competencias, conocimientos y experiencia.

d) Análisis de requisitos para el desempeño, edad, sexo, escolaridad, idioma, etc.

e) Análisis de requisitos del entorno social, ubicación en el organigrama, áreas de correlación.

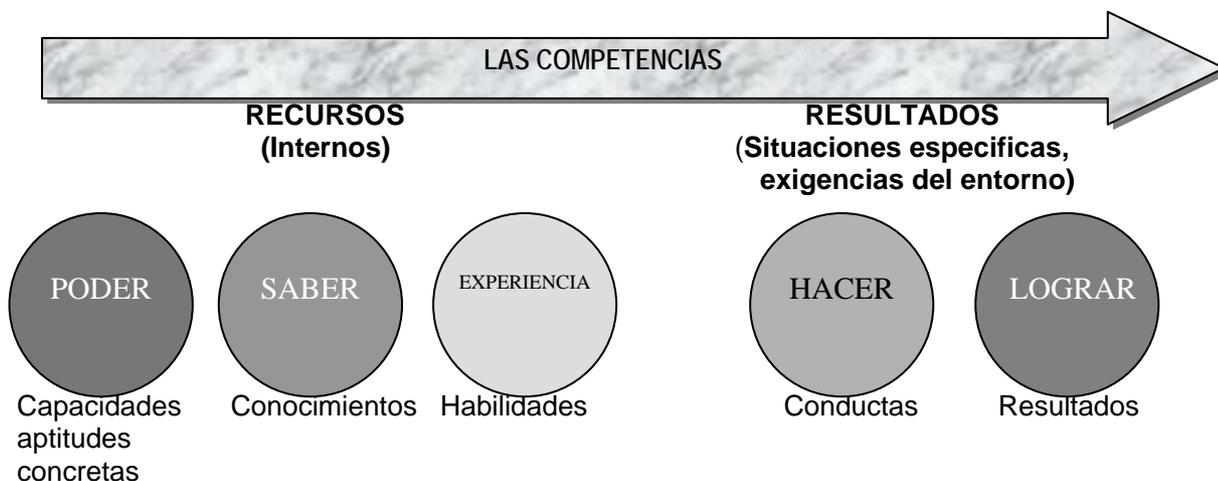
f) Análisis de competencia conductual, las que son imprescindibles.

g) Definir perfil motivacional adecuado.

Una vez lograda la identificación de las competencias, pasamos a reclutar a un número determinado de candidatos que cumplen con las competencias, se seleccionara por medio de la aplicación de la entrevista y pruebas psicométricas.

Coordinar una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá:

Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y a través de ello contar con gente más competente. Definiéndola como aquella que Sabe, "Que tiene los conocimientos", Adicionalmente "Tiene habilidades", y que por otro lado "Representa las actitudes ", y "Dará resultados ". La conjunción de estos tres ingredientes sugiere la obtención de un candidato altamente productiva y rentable.



Martha Alles, (2005) menciona que **Las Fuentes de Búsqueda** pueden dividirse en dos: La búsqueda interna conocida como job posting o autopostulación. Es decir, Comenzar una búsqueda dentro de la propia compañía en el que se analiza si existe o no un empleado que se adapte a las necesidades del cliente interno y a su vez a los objetivos profesionales de este trabajador, la herramienta usual para la promoción interna puede ser dirigida principalmente por el área o promovida por algún sistema de auto postulación por parte de los trabajadores. Cuando esto sucede se cumplen dos propósitos, solucionar una necesidad a bajo costo y por otro brindar una oportunidad de crecimiento a un empleado o colaborador. Esto ofrece varias ventajas, crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de cubrir, la compañía economiza en tiempo y dinero además de motivar al personal.

Y finalmente la búsqueda externa se refiere al mercado en general que consiste en la localización de posibles candidatos externos a la empresa.

Uno de los recursos más tradicionales en el proceso de búsqueda es la publicación de anuncios por diferentes vías en GRH hacemos uso principalmente de anuncios por diferentes bolsas de trabajo en Internet, Periódicos, Universidades o Centros Educativos, Agencias Estatales, contacto con Consultoras Externas por medio de grupos de intercambio o bien por actividades de Head Hunting o Caza de Talento entre otras.

La búsqueda del personal inicia comprendiendo en forma precisa en que consisten las actividades y el objetivo principal que se desea alcanzar dentro del área que solicita determinada vacante y por supuesto las habilidades técnicas y personales que el candidato requiere para ejercer de forma efectiva su labor y asegurar la mayor probabilidad de éxito en el ejercicio de sus funciones. Esto permite definir y preparar las entrevistas a los posibles candidatos. Estas necesidades se definen por escrito a través de un **Perfil de Puesto o Requisición de Personal** (Anexo No. 6 y 6 bis); el cual se define por medio de diferentes competencias laborales que pueden variar dependiendo del Área o del puesto a desempeñar. La definición del perfil es la base del proceso de selección por lo tanto deben definirse todos los requisitos necesarios excluyentes y los no excluyentes antes de la citación de los candidatos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El Reclutamiento de Personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar de manera selectiva candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización de los cuales más tarde se seleccionará alguno para recibir el ofrecimiento de empleo.

La importancia de identificar a aquellas personas en que la empresa esta interesada así como su posterior atracción es la correcta identificación del perfil buscado y de las reales expectativas de los participantes.

El reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: Los aspirantes deben obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización, así mismo la organización desea obtener información acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

Estos dos problemas se complican más bajo la perspectiva de desarrollo, pues la necesidades de la organización y así mismo la sus empleados cambian con el tiempo y con la experiencia.

La Selección de Personal es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil solicitado. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o por el contrario pueden tener empleo en otras organizaciones. Se da inicio con una prefiltración telefónica que consiste en una breve entrevista inicial que tiene la finalidad de detectar los principales criterios de exclusión y los de no exclusión del perfil de búsqueda y a su vez el interés o disponibilidad de los candidatos potenciales.

La Selección de un nuevo miembro del equipo es una inversión importante para la organización y para el candidato. Desarrollar y mantener un sistema de Selección que conduzca a rendimientos sólidos es un factor clave para el éxito de toda la organización. Los sistemas de selección más eficientes comparten tres objetivos:

a) Efectividad es la capacidad del proceso de Selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo.

b) Imparcialidad es la garantía de que el sistema de Selección que se utiliza, le proporciona a todos los candidatos solicitantes calificados una oportunidad justa de ser seleccionados.

c) Aceptación es el grado en que los participantes del proceso aceptan éste.

Dentro del proceso de Reclutamiento y Selección una de las técnicas importantes es la entrevista, de la cual se da información a continuación.

Entrevista por competencias.

Es la herramienta por excelencia en la selección del personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final con respecto a la vinculación o no de un candidato al puesto. Las entrevistas y evaluaciones tanto psicológicas como técnicas son elementos fundamentales para llevar a cabo la selección del personal. En GRH llevamos a cabo diferentes tipos de entrevistas: La entrevista telefónica, la entrevista inicial y/o por competencias, que se utiliza como una entrevista estructurada de exploración en la que se busca conocer las experiencias del candidato entrevistado tal y como él la ve. Se obtienen comportamientos concretos (acciones o pensamientos) que tuvieron lugar en sus experiencias laborales pasadas; más allá de los valores del candidato o de lo que el cree que hace se pretende averiguar lo que de verdad hace.

Se centra en lo que el candidato hace en relación a lo que asegura el éxito en el puesto. Este tipo de entrevista objetiviza la selección ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.

La entrevista es uno de los factores importantes por su influencia al decidir dentro del proceso de Reclutamiento y Selección:

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Se lleva a cabo entre un entrevistador y un entrevistado.

Cada uno tiene su papel y debe actuar dentro de él; se establece una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y tema a tratar.

El objetivo de una entrevista es captar "la imagen" completa de los comportamientos pasados de un candidato, para ayudar al desarrollo de una Imagen clara, para lo cual se realiza la entrevista dimensional por competencias, que requiere:

a) Una cuidadosa preparación de la entrevista, a partir de la definición de las competencias, las prácticas asociadas y las preguntas necesarias para investigarlas.

b) Investiga respuestas precisas del comportamiento y no se conforma con ambigüedades o generalizaciones.

c) Se califica la presencia o ausencia de una competencia al analizar la descripción que el entrevistado hace de sus comportamientos específicos en las situaciones que ha vivido.

d) Se basa en solicitar ejemplos concretos de comportamiento, en las circunstancias que tuvieron lugar (referencias precisas de tiempo, lugar, etc.) para proporcionar evidencia bien a favor, bien en contra, del grado de dominio de la competencia.

c) Cada competencia se analiza de manera específica y el resultado se valora conforme a una escala y una guía de entrevista. (Anexo No. 5)

GRH en su manual de entrevista por competencias (2005) describe una guía fácil a emplear para la obtención de ejemplos de comportamiento, el proceso de Reclutamiento y Selección utiliza un procedimiento llamado STAR. Para predecir un comportamiento futuro, el ejemplo de comportamiento pasado debe incluir:

1. La **Situación** que se esta afrontando
2. **Tarea** u objetivo que busca conseguir el candidato.
3. La **Acción** adoptada por el candidato. (¿Qué hizo la persona?).
4. El **Resultado** de las acciones del candidato.

(STAR es el describe los componentes de un ejemplo completo de comportamiento.)

Preguntas que responden cada parte de la STAR

Situación ¿En que situación te encontrabas?

Tarea: ¿Qué objetivo tenias que cumplir?

Acción: ¿Qué acción llevaste a cabo?, ¿Qué hizo y cómo lo hizo?

Resultado: ¿Cuáles fueron sus resultados? (el efecto de la Acción).

Situación:

Es el trasfondo o el contexto en el que actuó el candidato. Explica la razón por la que un candidato actuó como lo hizo.

Tarea: Son los objetivos o metas que pretende alcanzar.

Acciones:

Es lo que el candidato dijo o hizo para responder a una Situación o Tarea y cómo lo dijo o hizo. Las acciones son el núcleo de la STAR ya que nos muestran el comportamiento del candidato. Las acciones también pueden decirnos lo que un candidato no hizo o no dijo.

Resultados: Son los efectos o consecuencias de las acciones del candidato. Nos informan los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si las acciones fueron las adecuadas.

Baterías de evaluación.

Algunas herramientas para obtener información complementaria sobre las competencias de una persona son las evaluaciones como:

- * Assessment Center
- * Test Personalidad
- * Test de Inteligencia
- * Test de Aptitudes
- * Pruebas de Trabajo
- * Etc.

En GRH se utiliza una batería de pruebas que se desglosa en el Anexo No.7 donde se describe a través de una tabla la batería usualmente aplicada con relación al nivel de puesto a ocupar dentro de la empresa.

Martha Alles, (2005) reitera que las pruebas psicológicas no son eliminatorias en el proceso de selección, salvo en aquellos casos en los que sean detectados posibles estados patológicos o se perciban anomalías o desviaciones que claramente incapaciten al candidato en el desempeño correcto del puesto de trabajo. Este es el caso de coeficientes intelectuales excesivamente bajos o de configuraciones de personalidad psicótica, neurótica o bien con bajos índices de control emocional. En todos los demás casos las pruebas psicológicas son un elemento informativo más a considerar para la candidatura final; se utilizan como un elemento de contraste de las impresiones generadas durante la o las entrevistas.

La Evaluación de Potencial tiene elementos comunes y otros diferentes a la evaluación psicológica.

Los comunes: se utilizan técnicas similares, habitualmente una evaluación de potencial en GRH se utiliza para armar un cuadro de reemplazos o bien para la promoción y desarrollo del personal aunado a la posibilidad de un ascenso se hace presente, la cual, pretende descubrir que aspectos o competencias todavía están desarrollándose en las personas.

La aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y/o pruebas situacionales proveen al proceso de selección, de herramientas de evaluación válidas y confiables permitiendo contrastar la información aportada por la entrevista. Y así mismo permite detectar e identificar características personales básicas, actitudinales y de interacción. Tienen el fin de comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y la experiencia que el candidato posee.

La evaluación consta de tres elementos a indagar:

- Aspectos Personales
- Aspectos Intelectuales
- Aspectos Sociales – Laborables

Para Mondy, (2005) Realizar una **Evaluación Psicológica** que aporte información sobre aspectos de la personalidad de los candidatos y sobre sus habilidades intelectuales también permitirá detectar la capacidad actual y potencial del candidato para desempeñar distintas funciones, adicional a esto se recurre a **Evaluaciones Técnicas** o específicas, como por ejemplo el manejo de un lenguaje de computación, conocimientos legales, el dominio de dos o más idiomas, etc. Esta evaluación se enriquece con una entrevista donde el jefe u otro entrevistador idóneo revisa los conocimientos técnicos de cada postulante.

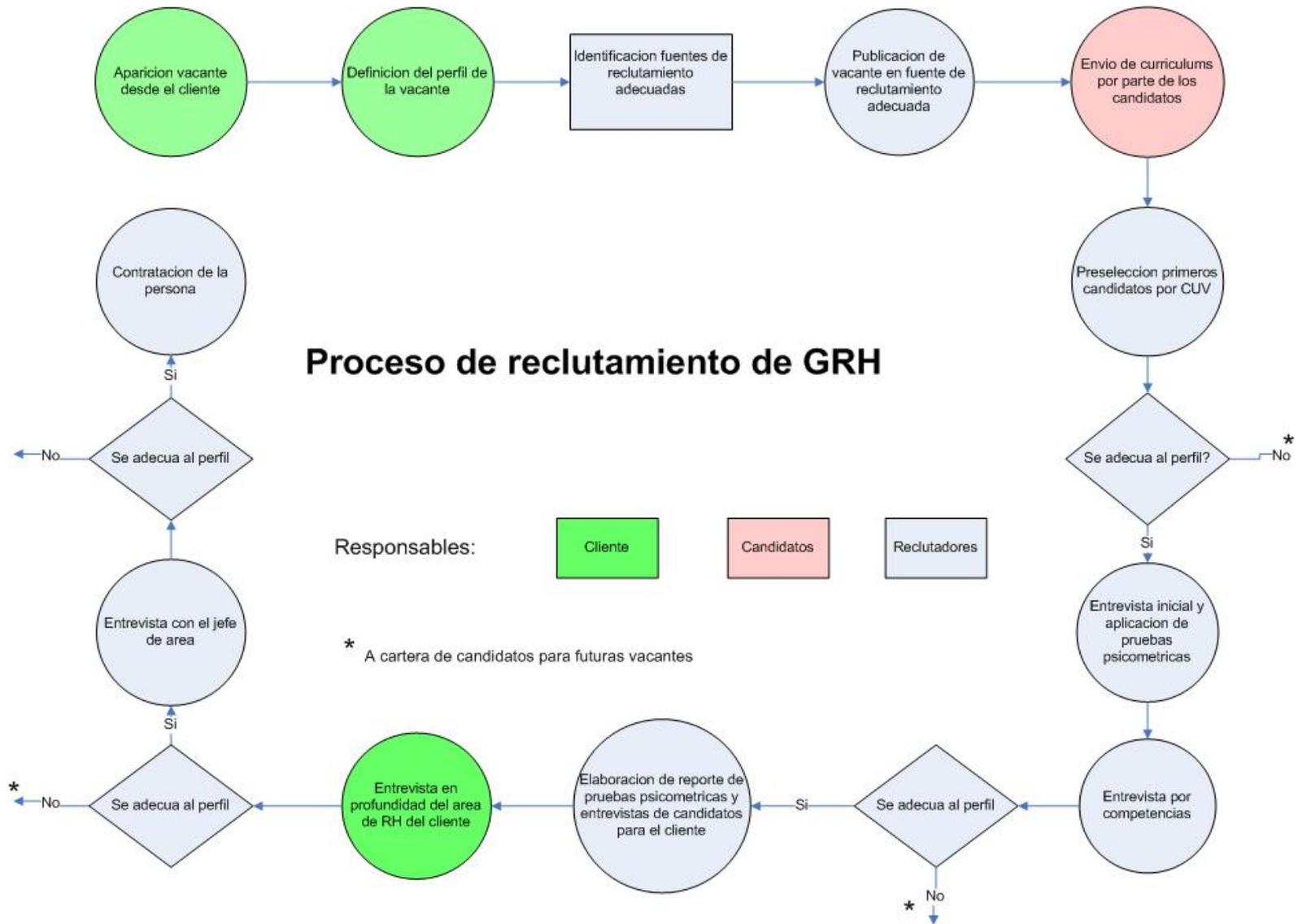
Se puede reafirmar lo observado y encontrar más elementos que lo apoyen con las baterías de pruebas psicométricas. Estas deben de ser diseñadas de acuerdo a los perfiles del puesto y las competencias que se están midiendo.

De esta forma, el proceso de reclutamiento y selección nos permitirá; organizar los elementos del proceso en un sistema eficiente, obteniendo la información precisa sobre los comportamientos del candidato, que pueda ser utilizada con precisión para predecir el comportamiento futuro, evaluando además el nivel de compatibilidad motivacional de los candidatos. Tomando decisiones de contratación legalmente confiables.

Podemos concluir que la ventaja de Las Competencias Laborales es describir los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o el fracaso en un empleo.

El Reclutamiento y la Selección por competencias pretenden evaluar no solo los recursos internos y capacidades, sino la conducta exitosa para el logro de resultados.

A manera de resumen agregamos el proceso que se lleva a cabo en GRH para el reclutamiento y selección del personal.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- 1.- Recepción del pedimento de personal
- 2.- Consulta del perfil profesiográfico (perfil de puesto)
- 3.- Revisión de la base de datos (candidatos internos)
- 4.- Publicación
- 5.- Recepción de ofertas
- 6.- Entrevista preliminar
- 7.- Aplicación de la batería de pruebas
- 8.- Entrevista dimensional por competencias
- 9.- Referencias laborales personales
- 10.- Elaboración de informes de preselección
- 11.- Remisión de ternas a la unidad interesada
- 12.- Entrevista de selección de la unidad interesada
- 13.- Seguimiento de las ternas
- 14.- Oferta laboral
- 15.- Cartas de agradecimiento a los participantes
- 16.- Proceso de contratación y admisión
- 17.- presentación del nuevo empleado a la unidad interesada
- 18.- Inducción al puesto.

CAPÍTULO 3

CASO PRÁCTICO

3.1 Proyecto de Reclutamiento Y Selección A Nivel Gerencial Por Competencias Laborales

Desde hace 8 años he tenido la oportunidad de trabajar en el área de Reclutamiento y selección, durante los últimos 6 meses mi experiencia laboral ha tenido que confrontarme con el reclutamiento y selección en la empresa "Gestión y Apoyo en Recursos Humanos" (G.R.H.), donde tengo la oportunidad de conocer e implementar el proceso de Reclutamiento y Selección, con base en las competencias laborales. Mismas que en la actualidad utilizo constantemente para dar el servicio de Reclutamiento y Selección a niveles operativos, administrativos, de mandos medios y directivos, para diferentes Empresas e Instituciones.

En Septiembre de 2005 se origino un proyecto, para el Instituto Nacional del Fondo de Vivienda para los trabajadores (INFONAVIT), donde se solicito una serie de proyectos sobre reclutamiento, capacitación etc., en los que G.R.H., sería el proveedor oficial para realizar dicho proyecto.

El INFONAVIT, se dedicó a la búsqueda de una Institución externa para que llevara a cabo dicho proceso, con el objetivo de reafirmar la transparencia y objetividad del proceso de Reclutamiento y Selección por competencias, con el objetivo de contar con el mejor talento para dirigir puestos estratégicos, que generen cambios que profesionalicen las tareas y beneficien los servicios que presta el Instituto, a través de un proceso transparente y confiable.

En el área de evaluación de G.R.H., se diseño el modelo de reclutamiento y selección, que fue presentado a la Institución y una vez autorizado por la institución se otorgó el desarrollo del proyecto dentro del INFONAVIT, En dicho proyecto tuve la fortuna de ser integrante y del que forma parte también la presente propuesta para la titulación de licenciatura en psicología. Se dio inicio al proyecto a fines de Octubre de 2005, con una junta con el director de la consultaría el Lic. Jorge Tovar; y por parte del Instituto estuvieron la subgerente de reclutamiento y selección la Lic. Silvia Maldonado y la gerente la Lic. Karina Hernández, Lic. Guadalupe Guerrero y Lic. Mercedes Reyes. En esta reunión se revisó y determinaron tiempos, las competencias generales a medir, batería (pruebas psicométricas) que se utilizaría para los 3 diferentes niveles, es decir el proceso especificado en el Manual del Modulo de Reclutamiento y selección. (Anexo No.1)

Se iniciaron los trabajos oficialmente el 1 de Noviembre del 2005, en el proceso que a continuación explico brevemente:

1. Me envían por correo electrónico el número y nombre de la vacante, la descripción del puesto y la relación de los nombres de candidatos inscritos (el filtro de preselección de candidatos lo realiza el área de Recursos Humanos del instituto). El objetivo es realizar el filtro de Selección final sobre los candidatos que son viables, para ser presentados al área solicitante.
2. Los candidatos llaman por teléfono para concertar una cita, se les especifica el día y la hora de cita, dándoles la dirección de G.R.H., solicitándoles lleven su c.v actualizado y una disponibilidad de 3 a 4 horas.

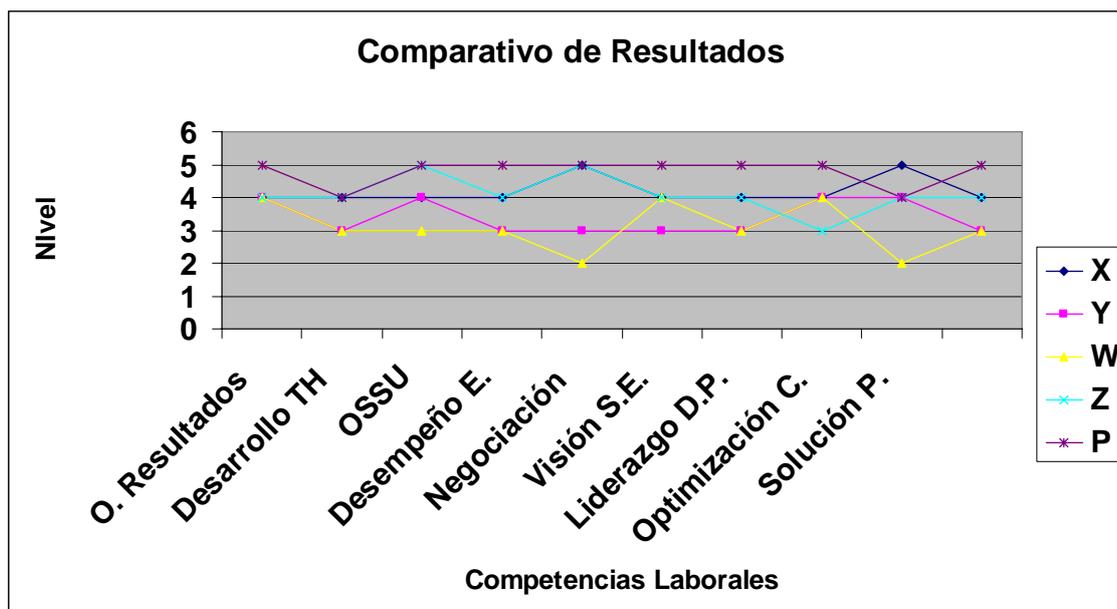
3. Se programan de 1 a 4 evaluaciones por día.
4. Se inician las entrevistas, con duración de 45 min. aprox., con cada candidato debido a que son de 8 a 10 competencias por puesto; para lo cual tengo lista, la descripción de puesto con las competencias identificadas y el reporte de entrevista (en el cual anoto, las observaciones y su comportamiento al medir cada una de las competencias, así como su conducta, lenguaje y actitud en general, también se anota el comportamiento durante la aplicación de los exámenes).
5. Posteriormente se les aplica la batería de test, que incluían Lúsher, Terman Merriel, Moss, Cleaver, 16 FP, Allport. Estos exámenes están sistematizados por lo que se realizan por medio de la computadora, un programa en internet que puede ser consultado en, www.rhweb.net
6. Posteriormente se realiza el reporte final (Anexo 2,), mismo que se envía al área de Recursos Humanos del INFONAVIT, al siguiente día de haberse aplicado los test.

En el anexo 2 se presentan como ejemplo de reporte 4 candidatos a un puesto directivo para cubrir el puesto de Delegado en el estado de Hidalgo, en el reporte se analiza el currículo y trayectoria dentro del instituto de 4 candidatos, en el reporte se menciona que sólo 2 de ellos son los candidatos viables aún cuando no cumplen con todas las expectativas en el nivel 5 de los expertos; sin embargo si obtuvieron en la mayoría en un nivel 4 de especializado y lograron 2 competencias con el nivel 5.

Los otros 2 candidatos fueron considerados no viables para desempeñar las competencias del puesto ya que no contaban con la experiencia requerida y cumplieron con solo con 1 competencia, y las demás están en un nivel de 3 funcional, 2 básico o quizá 1 en 4 especializado.

Se encontró la influencia de algunas variables aunque no de forma significativa, como:

1. La experiencia a nivel directivo que tienen ambos candidatos que son viables; los otros que no son viables, han estado solo como jefes de oficina; habiendo una diferencia en niveles de responsabilidad, toma de decisiones y relaciones.
2. El campo de desarrollo no influyó, los 2 viables aunque trabajan en oficinas centrales, tienen más desarrollo pero no conocen a fondo la problemática de la delegación; los 2 no viables trabajan en la delegación pero aún así no tienen la visión ni el área de desarrollo para cumplir con las competencias.
3. El nivel de escolaridad, no fue una gran influencia, pero en los 2 viables terminaron la carrera y uno es titulado, en los otros 2 no viables uno es titulado y el otro es trunco.
4. La edad están entre los 36 y 45 años, tampoco fue determinante.
5. El C.I., influyó en 1 candidato que tiene un C.I. Superior al término medio, y que es uno de los 2 viables.



6. El lugar también influyó, los 2 candidatos viables se evaluaron en oficinas de GRH, y los dos no viables acudí a las oficinas de Pachuca y varias veces nos interrumpieron en la aplicación de los exámenes.

A lo largo de 11 meses, en que he podido trabajar en este proyecto, hemos obtenido buenos resultados, generalmente se inscriben, de 3 a 5 candidatos por vacante para mandos operativos (administrativos), medios (jefes de departamento, subgerentes, coordinadores).

Casualmente para niveles gerenciales o directivos, así como delegados, se han inscrito hasta 10 candidatos, el interés, obviamente es por el nivel salarial y posibilidad de desarrollo que ofrecen.

Un segundo servicio que se le brinda a INFONAVIT es la certificación del personal, actualmente se esta llevando para la cuarta generación que corresponde a niveles tácticos (Personal de confianza de nivel Gerencial, jefatura y Consultores Sr. y Jr.) el procedimiento es similar pero el objetivo no es competir para la promoción de una nuevo puesto o función solamente se pretende conocer cual es el nivel de dominio con el que cuentan actualmente en cada una de las competencias que se consideran indispensables para ejercer su función diaria; es decir, que tan competentes demuestran ser en su desempeño de su actual puesto.

Un segundo objetivo consiste en retroalimentar a cada participante sobre su desempeño en función de las competencias requeridas para su función; con la finalidad que le facilite visualizar de manera objetiva, o bien hacer un análisis personal que le permita concientizarse sobre cuales competencias o herramientas ha logrado desarrollar y aplicar de manera efectiva; y cuales de ellas se pueden identificar como áreas de oportunidad para eficientar o mejorar su desempeño y de esta manera facilitar su competitividad en el entorno laboral. Muestro un ejemplo del tipo de reporte que en estos casos se elabora en el Anexo 8.

En los resultados que hemos obtenido hasta ahora, se ha podido constatar que el objetivo que nos propusimos se esta cumpliendo, es decir se creó un ambiente de transparencia y confianza en los empleados, por que consideran que sus posibilidades aumentan, que el tiempo en que las personas ascendían por tener buenas relaciones con los jefes o por recomendación, esta quedando atrás y ello ha generado una buena motivación para continuar desarrollándose.

3.2 Limitaciones

Dentro de dicho proyecto, se han tenido algunas limitaciones, que se han ido mejorando conforme avanza el tiempo, en listo algunas de las más significativas y en su caso el cómo se ha trabajado en ellas:

1. Al inicio se realizaba el proceso en GRH o en las oficinas del INFONAVIT; me percaté de que los candidatos eran interrumpidos y se salían a media entrevista por que los llamaban, o el examen lo dejaban a medias y otro día lo terminaban (entonces lo aplicaba el asistente de Recursos Humanos

La consecuencia, me enviaban resultados días después y nos afectaba en el tiempo de entrega de resultados, o bien al salir de la entrevista se distraían y se perdía esa continuidad y observación en la conducta del sujeto al estar bajo presión.

Sugerí que ya todos acudieran a GRH, donde se controlan estas variables que afectan el proceso.

2. Al principio se realizaban los exámenes no por computadora sino con papel y lápiz. Esto nos afectaba en los tiempos de respuesta, calificar una batería de 7 pruebas era laborioso y desgastante.

Se expuso y se adquirió un sistema que nos permite tener los resultados en cuanto termina el candidato de hacerlos, redujo el tiempo de entrega de resultados.

3. En ocasiones se hacen procesos con personas que están en provincia, y por tiempo y costo, se realizaban las entrevistas por teléfono y los exámenes se les da la clave y los hacen por el sistema.

Obviamente, en la entrevista inferimos con base a las respuestas y el tono de voz, por que no podemos ver a la persona físicamente, no observamos su conducta y en los exámenes no tenemos la seguridad de que no hubo distractores o si alguien le ayudo a realizarlos.

Se ha sugerido la importancia de hacerlo personalmente, el INFONAVIT logró implementar el uso de tecnología para realizar videoconferencias, ahorrando de esta manera costos de traslado y horas muertas de trabajo y brinda mayor rapidez en la entrega de resultados.

4. Las entrevistas las hago en mi oficina, o en las instalaciones del Instituto ubicadas en el DF y la Zona Metropolitana (Rosario y Tlalneptla) el diseño del lugar en GRH son cubículos cuya pared divide otro cubículo con una altura de 1 metro 50 cm., por lo cual fácilmente se escucha las conversaciones del otro lado y los teléfonos al sonar. Sin embargo en las instalaciones del Instituto se cuentan con oficinas cerradas que permiten un mejor aislamiento y un menor número de distractores.

Es decir, el ruido interfiere en la concentración del candidato al dar su respuesta y la mía al analizar lo que me dice.

5. También durante la entrevista, aunque solicito no me pasen llamadas telefónicas, en ocasiones me interrumpen por ser asuntos urgentes.

6. Los exámenes que se hacen por computadora, al principio se utilizaba un equipo ya usado, me percaté de que del teclado se atoraban algunas teclas y el Mouse no corría adecuadamente, esto influía en la rapidez de las respuestas que el candidato debe dar. Se solicitó que se instalaran equipos nuevos o probados, apoyados en la necesidad de la alta carga de trabajo y cuya rapidez facilite el desempeño de los participantes y del mismo modo se reduzcan al máximo cualquier tipo de variantes que podrían afectar la evaluación de los mismos.

7. Algunos candidatos tiene de 50 a 56 años y su habilidad para el manejo de la computadora no es rápida y también influye en la rapidez para contestar o bien algunos participantes presentan problemas de debilidad visual o de analfabetismo.

En estos casos realizamos un apoyo directo o personalizado y la aplicación de las pruebas de forma manual (papel y lápiz) para evitar posibles variantes que afecten sus resultados.

8. Se han modificado los reportes al principio mi redacción era más completa, pero por sugerencia del área de Recursos Humanos de INFONAVIT, se solicitó se utilizaran pequeños párrafos, dando solo una idea de la competencia que tiene la persona, además de que haría el reporte más corto, el área solicitante lo entendería más fácil.

Esto me lleva a hacer un reporte donde se toman en cuenta sólo los aspectos más sobresalientes del candidato.

9. En ocasiones el sistema deja de funcionar, no se puede tener un control como lo tendríamos al aplicar en papel las pruebas.

3.3 Recomendaciones

Los resultados de los exámenes, los da el sistema pero los generaliza al arrojar el reporte, por ejemplo, si un candidato tiene un nivel medio en su habilidad numérica, se indica que tiene una excelente comprensión y capacidad para realizar operaciones numéricas, misma redacción que se obtiene cuando el nivel es excelente.

Para evitar esta confusión, se debe conocer bien y analizar los resultados, para dar una correcta interpretación, no copiar lo que dice el reporte, más bien adecuar la redacción en base a los resultados reales. El reporte final implica un análisis integral de la batería de pruebas que han sido aplicadas y con apoyo adicional de otras fuentes de información como son la entrevista por competencias, evaluaciones anteriores de los jefes inmediatos, y su historial laboral.

Tener un área cerrada para evitar, interrupciones que influyan de forma negativa.

Analizar el curriculum al aceptar la inscripción a la vacante, para no dar falsas expectativas, ya que no es equitativo el nivel de los candidatos y hay gente con mucha experiencia que compite con alguien de poca experiencia, menor grado escolar o conocimientos técnicos específicos lo que obviamente influye en los resultados.

3.4 Conclusiones

Como profesional de la Psicología, este caso práctico, me ha dejado una gran experiencia, ha significado un continuo aprendizaje, en cuanto a mi crecimiento como psicóloga he podido fundamentar mi trabajo basándome en el conocimiento teórico que adquirí en la Universidad, por que he podido observar diversos tipos de personalidad desde sujetos abiertos y seguros, hasta evasivos e inseguros, que aunque les interesa dar una buena impresión, muchas veces no lo logran, por otra parte técnicamente conocí varias pruebas psicométricas que antes no había tenido oportunidad de utilizar, además de aprender a integrar reportes ejecutivos y a nivel técnico.

He logrado ser más objetiva en mis análisis, incrementé mi habilidad al hacer las entrevistas por competencias, logrando analizar las respuestas que me da el candidato y al mismo tiempo ir estructurando con base en estas, la entrevista.

En algunas ocasiones se me ha cuestionado de por que algún candidato obtuvo ese resultado, si él considera que es incorrecto. Aprendí a fundamentar mi trabajo, el porqué llegue a dichos resultados, basándome en el reporte de entrevista con mis anotaciones y en sus pruebas.

Con la experiencia adquirida en el área industrial, me percaté que la escuela nos da bases para comenzar a trabajar, pero es necesaria la práctica, por ejemplo solo un semestre nos enseñan las pruebas psicométricas, y solo una vez se aplica la prueba cuando salimos de la escuela, olvidamos su aplicación o medición si no volvimos a utilizarlas; realmente yo conocí las pruebas en mi trabajo.

De igual forma en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza no se imparte formación en el área industrial, cuando cursé la carrera solo se analizaba el proceso de forma superficial, por ejemplo, se referían a las fuentes y no enlistaban el Internet, obviamente por que hace unos años no se utilizaba; no se hablaba de como relacionar test con entrevista, ni de cómo redactar un reporte, mucho menos del proceso por Competencias Laborales, las cuales las aprendí en mi trabajo.

Como psicóloga, considero que no se le da la importancia al área industrial en las empresas, se le considera un aspecto más administrativo, sin embargo es indispensable una formación psicológica para detectar las habilidades y personalidad adecuada al perfil que buscamos, algo que no se logra con solo cursos, como algunas otras carreras consideran. Un psicólogo tiene otra visión al manejar e interpretar las pruebas y detecta aspectos importantes en la entrevista que no se basan sólo a las competencias; como importancia del estado emocional actual, hay que tomar en cuenta el antecedente familiar que influyen significativamente.

Afortunadamente la carrera de psicología, está incrementando su campo de acción en las empresas y aumentan las posibilidades de opciones laborales y de crecimiento profesional para un psicólogo. Por lo tanto considero de importancia que se incluyan las competencias laborales o una formación industrial más amplia para tener mejores bases técnicas y lograr un trabajo objetivo.

He confirmado que se logra una mejora continua en los procesos de reclutamiento y selección, optimizando las técnicas que se generan con el paso del tiempo. Por eso estoy convencida que las competencias laborales logran su objetivo, al detectar el talento humano, cuyo trabajo realmente aportara mejoras a la organización y se acerca bastante a la predicción de los resultados que dará la persona en el desempeño de su puesto.

BIBLIOGRAFIA

Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J.; (1996). "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)". México: Granica.

Arias, Galicia, Fernando; (1985) "Administración de Recursos Humanos". México, D. F. Décimo quinta reimpresión.: Editorial Trillas

Alles, Martha Alicia (2005). "Desempeño por competencias: evaluación 360 grados", Buenos Aires, Argentina. Granica.

Alles, Martha Alicia (2003). "Como entrevistar por competencias laborales, preguntas necesarias para una buena selección de personal, Argentina, Buenos Aires: Granica

Alles, Martha Alicia, (2005). "Gestión por competencias: el diccionario" Argentina, Buenos aires: Granica.

Alles, Martha Alicia. (2005). "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias", 6ta reimpresión, Buenos Aires, Argentina: Granica.

Baeza G. Mónica, (2000). "La norma ISO 9000 y la Competencia Laboral. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral". CONOCER, México.

Benavides, Espindola Olga (2002). "Competencia y Conectividad diseño para organizaciones latinoamericanas, México: McGraw-Hill.

Cubeiro, J., Fernández, G; (1996). "Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Bilbao: Editorial Deusto.

Díaz Mariela," (2005). Diccionario de competencias laborales", Editores PSICOM.

Fletcher, Shirley (2000). "Análisis de competencias laborales, herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos", México: Panorama

G.R.H. Consultores. (2005) "Manual de Entrevistas por Competencias". México.

Hitt, Ireland, Hoskinsson; (1999). "Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización" International Thomas Editores.

<http://www.oit.org> Fecha de consulta. 20 de mayo del 2007.

<http://www.sinoe.gob.mx> Fecha de consulta 16 de abril de 2007.

<http://www.sep.gob.mx> fecha de consulta 17 agosto de 2007.

Klinvex, C., Kevin; O'Connel S., Matthews; Klinvex, P, Christopher; (2002) "Contrate a los No. 1" Madrid, España. Mc Graw Hill.

"La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional"
<http://copsa.cop.es/congresoiberroa/base/trabajo/orgr36.htm>. Fecha de consulta: 15 de junio del 2007.

López Arce Alma Mireya, (1995). "Modelo de Evaluación por competencias Laborales". México: Publicación Cruz, Universidad Panamericana.

Llanos, Rete, Javier. (2005). "Integración de Recursos Humanos". México: Trillas.

Masse, Narváez, Carlos (2003). "La capacitación para el trabajo y la Certificación de las competencias laborales en la administración Municipal", Colegio Mexiquense. Toluca, Estado de México.

Mejias, Ruíz, Rómulo (2007) "Curso / Gestión del recurso humano y competencia laboral" www.mineria.unam.mx. Fecha de consulta septiembre de 2006.

Mertens, Leonard, (1996). "Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos", Montevideo: Cinterfor.

Milkovich, G; Boudereau, J.; (1988). "Dirección y Administración de recursos humanos", México; McGraw-Hill/Interamericana.

Mondy, R., Wayne y Noe, M., Robert; (2005). "Administración de Recursos Humanos", México, D.F., Novena edición: Pearson Educación de México y Prentice Hall.

Morocho, Vázquez, Luis. "El informe Psicológico en Selección de Personal". En: Revista Alternativas en Psicología, AMAPSI. México, D. F. Año XI, Número 13, Febrero a Marzo 2006.

Rodríguez Trujillo, Nelson; (2007) "Selección efectiva de personal basada en competencias" cinterfor/OIT.

Rodríguez García, Gilberto; (2007) "El entorno teórico Analítico: Los estudios de mercados de trabajo, calificación y competencias profesionales" Tesis doctoral de economía EMVI.

Pérez, Juan Carlos. "La Orientación Profesional y la Evaluación desde el Enfoque de Competencias"; Revista Mexicana de Orientación Educativa, México, D. F. 2ª época, Vol. IV, Número 8, Marzo – Junio de 2006.

Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. CONOCER, México, D.F. 1997.

Vargas, Zuñiga, F. CINTEFOR; "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales".

www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm. Fecha de consulta 28 de mayo de 2007.

Werther, William; Davis, Heith; (1995). "Administración de personal y recursos humanos", México D. F., McGraw-Hill/Interamericana.

ANEXO 1

MANUAL DEL MÓDULO DE INGRESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Este Manual de Procedimientos que tiene como principal propósito facilitar la comprensión y el entendimiento de todas las actividades que se llevan a cabo en el área de reclutamiento y selección, dentro del INFONAVIT.

MODELO

El modelo con el que se trabajará es el de **Competencias Laborales**.

El enfoque de competencias está cada vez más extendido dentro de la gestión de recursos humanos de las organizaciones de todo el mundo occidental, la razón de esta aceptación se puede considerar que está en las ventajas que aporta, como consecuencia, más útil y rentable para la empresa.

OBJETIVO GENERAL

Plasmar por escrito los procedimientos de reclutamiento y selección, dentro del instituto, buscando facilitar la comprensión de estos.

RECLUTAMIENTO

Una vez que se han definido las características ideales que deben tener todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo del INFONAVIT a través de las descripciones y perfiles de puesto, se debe de buscar a las personas que encajen mejor en cada una de las posiciones.

El Reclutamiento de personal es el proceso de buscar, identificar y atraer talento humano dentro y fuera del instituto para la cobertura de las vacantes.

Las Fuentes de Reclutamiento interno podrán ser:

- ✓ Bolsa de oportunidades
- ✓ Inventario de recursos humanos
- ✓ Programa de personal con potencial
- ✓ Plan de carrera SIC

Fuentes de Reclutamiento externo

Los responsables del área de reclutamiento y selección podrán acudir a:

- ✓ Universidades, Escuelas Comerciales, Profesionales, Tecnológicas, Institutos, Asociaciones, Bolsas de Trabajo en Internet, Agencias de Colocación, para allegarse de candidatos externos.

El atraer a los aspirantes es solo la mitad del proceso, pues debemos saber cuáles de ellos se encuentran más calificados y con posibilidad de brindar aportaciones al Instituto. Para este fin contamos con una herramienta conocida como **Selección**. Es de vital importancia que este proceso sea transparente, pues al interior de la administración permite mantener un buen clima laboral al ser un proceso que fomenta la equidad interna, mientras que al exterior proyecta una imagen de honestidad y compromiso social.

La selección es una serie de técnicas que analizan los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, quién tiene las competencias que se requieren para el óptimo desempeño de un puesto, observando también la posibilidades de un desarrollo

La pregunta clave para el reclutamiento y selección es: ¿Qué se requiere para desempeñar éste puesto? Será importante contar con la descripción y perfil de puestos por competencias bien definidos, para encontrar las respuestas.

BATERÍAS DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Es el conjunto de pruebas psicométricas, que se aplican a los candidatos a cubrir un puesto vacante. Deberá considerar el nivel organizacional a cubrir, características del perfil y un diseño técnico específico, para valorar cada una de las competencias. Estará integrada por pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Es un diálogo que se lleva a cabo de manera personal con cada uno de los candidatos en trámite para cubrir una vacante, con el propósito de obtener información muy precisa de sus conductas pasadas en relación a las competencias del puesto que pretende cubrir.

Para tal efecto se diseñó la siguiente guía general de entrevista por competencias que incluye una escala de niveles.

GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS INFONAVIT

Objetivo:

Brindar el apoyo a todas aquellas personas que son responsables de conseguir la mayor calidad en el recurso humano y cumplir en tiempo y forma con las expectativas de contratación en el instituto.

Competencias exploradas:

Evaluación del candidato a partir de la entrevista:

Observe la comunicación no verbal del candidato

Evaluación de la información captada:

Utilice la escala que se muestra en la siguiente página para considerar una calificación para la información relativa a cada competencia.

Escala de evaluación:

Ejemplo:

Orientación a resultados: con base a la información que proporcionó se puede concluir:

- 1.- Nunca o casi nunca logró los resultados que se planteo
- 2.- Pocas veces logró los resultados que se planteo
- 3.- Trata de conseguir los resultados que se plantea pero es inestable
- 4.- Casi siempre logró los resultados aún en situaciones difíciles e imprevistas
- 5.- Siempre logró los resultados y puede ser percibido como un modelo a imitar
- 6.- Compare la evaluación de la información con el perfil del puesto, esto le llevará a decidir por los mejores candidatos.

+			
-			
+			
-			
+			
-			

Usted podrá interpretarlo a partir de su información.

Competencias principales a explorar:

Dirección, Gestión y Administración de Organizaciones

- ◆ ¿Platíqueme como hace para establecer o definir las estrategias a seguir para llegar a un resultado? 5
- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión que tuvo que vencer el camino que ya había planeado dentro de un proyecto? **Excelencia**
- ◆ ¿Describame como verifica en un proyecto que las cosas salgan como las planea?
- ◆ ¿Cómo asigna los recursos dentro de un proyecto?

Desarrollo de Talento Humano

- ◆ ¿Platíqueme que es lo más reciente que ha hecho a favor de su desarrollo profesional? 4

Efectividad

3

Además percibido por a imitar. resolver dif

Casi siempre con seq imprevistas. reg

Actúa de veces sí y ot un resultado

Pocas vece

- ◆ ¿Cómo ha buscado desarrollo dentro de sus empleos anteriores?
- ◆ ¿Platíqueme si en alguna ocasión ha influido directamente en el desarrollo de su personal?
- ◆ ¿Platíqueme si ha propuesto algún programa tendiente a mejorar la calidad en el trabajo?

Orientación Social y Servicio al Usuario

- ◆ ¿Déme un ejemplo en la que haya dejado totalmente satisfecho a un cliente?
- ◆ ¿Platíqueme de una situación donde se haya quejado un cliente del servicio recibido y como lo resolvió?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna ocasión en que se haya cerciorado del tipo de servicio que le brindó a algún cliente?
- ◆ ¿Cómo se ha asegurado de que su personal haya dado un buen servicio?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna ocasión en que se haya adelantado a las demandas o peticiones de algún cliente?

Desempeño Ético

- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión que haya tenido que actuar en contra de sus valores?
- ◆ ¿Platíqueme si ha tenido que pasar por alto algún lineamiento?
- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión que haya mentido?
- ◆ ¿Platíqueme de una situación en la haya tenido que faltarle el respeto a alguien?
- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión que haya recibido un pago o regalo por algún trabajo que haya realizado?

Orientación a Resultados

- ◆ ¿Platíqueme de alguna ocasión en la que haya tenido que superar varios obstáculos para llegar a un objetivo?
- ◆ ¿En su anterior trabajado dígame cuáles objetivos fijó en su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa?
- ◆ ¿Cómo hace para tener el conocimiento de los resultados de todas las áreas de la organización?
- ◆ ¿Cómo hace para lograr sus objetivos?
- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión en la que haya tenido que asumir riesgos de alguna decisión enérgica que tomó?

Negociación

- ◆ ¿Cuénteme de alguna ocasión en que en una negociación sintió que perdió?
- ◆ ¿Qué tanto se auto cuestiona sus propios paradigmas?
- ◆ ¿Dígame de una ocasión en que tuvo que cambiar sus líneas de argumentación para lograr influir en alguien?
- ◆ ¿Platíqueme de la mejor negociación que haya tenido en su trabajo?
- ◆ ¿Describa cuales son sus recursos de gestión de conflictos?

Visión Social y Estratégica

- ◆ ¿Platíqueme de alguna propuesta que haya hecho para un nuevo proyecto en su anterior empleo?
- ◆ ¿Cómo detecta las oportunidades de cambio dentro de su entorno físico?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna propuesta que haya hecho en alguno de sus empleos anteriores de utilización de recursos en provecho de todos?
- ◆ ¿Ha pensado en alguna ocasión como han influido sus responsabilidades profesionales con el marco político de las empresas en las que ha trabajado?

Toma de Decisiones

- ◆ ¿Cuál ha sido la decisión más difícil que haya tomado en su vida laboral?
- ◆ ¿Hábleme de alguna situación de cuando le hayan salido muy mal las cosas?
- ◆ ¿Qué hace cuando no consigue una meta propuesta?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna situación en la que haya tenido que cambiar de opinión porque le mostraron que estaba equivocado en sus argumentos?

Trabajo en Equipo

- ◆ ¿Describame algún ejemplo de trabajo en equipo que haya vivido recientemente?
- ◆ ¿Cómo ha hecho para integrarse a un equipo de trabajo?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna ocasión en que haya fomentado la comunicación entre otras personas?
- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión en que haya logrado integrar varias áreas de trabajo?
- ◆ ¿Platíqueme la participación más destacada que haya tenido en un grupo de trabajo?

Energía y Perseverancia

- ◆ ¿Platíqueme de alguna ocasión en que no haya terminado un proyecto que inicio, cual fue la razón de no terminarlo?
- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión en que haya querido dejar un proyecto sin concluir pero que finalmente lo terminó?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna situación en que las condiciones fueron tan adversas que lo llevaron a la desesperación?
- ◆ ¿Dígame que ha hecho que usted desista ante un proyecto?
- ◆ ¿Como logra la concentración y persecución de sus objetivos?

Optimización y Calidad

- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión que contribuyó a mejorar algún proceso en su empleo anterior?
- ◆ ¿Dígame de alguna vez que haya hecho el mejor aprovechamiento de los recursos que disponía?
- ◆ ¿Hábleme de algún cambio que haya propuesto en su empleo anterior?
- ◆ ¿Cómo ha detectado en el pasado que hay alguna oportunidad de mejorar laboralmente?
- ◆ ¿Cómo hace para adaptarse a las prioridades cambiantes de su entorno personal o laboral?

Flexibilidad y Aprendizaje

- ◆ ¿Qué tan frecuentemente se documenta de temas actuales?
- ◆ ¿Hay algo que le interesa aprender en estos momentos?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna ocasión en que no haya tenido los conocimientos suficientes para desempeñar algún proyecto o trabajo?
- ◆ ¿Dígame de alguna ocasión en que usted considere que haya sido flexible para integrar nuevos conocimientos en horizontes más novedosos y desconocidos?
- ◆ ¿Cuál ha sido su mayor fracaso y que aprendió de él?

Comunicación

- ◆ ¿Platíqueme de alguna situación complicada para transmitir sus ideas?
- ◆ ¿Cómo sabe que los demás le entendieron el mensaje que usted mando?

- ◆ ¿Dígame de una ocasión en que haya herido los sentimientos de alguien por un comentario hecho por usted?
- ◆ ¿Dígame de una ocasión en que se haya quedado con la duda de algún comentario y que hizo para resolverlo?
- ◆ ¿Alguna vez ha tenido problemas para transmitir algún mensaje ante sus amigos compañeros o colaboradores?

Solución de Problemas

- ◆ ¿Platíqueme cual ha sido el problema mas difícil que haya resuelto en su área laboral?
- ◆ ¿En qué se basa para solucionar un problema?
- ◆ ¿En alguna ocasión a modificado de una solución conocida a una solución novedosa?
- ◆ ¿Platíqueme de alguna ocasión en que no haya podido resolver un problema?

REPORTE DE FINAL PERSONA/PUESTO

El formato de reporte se elaborara con base en el perfil del puesto por competencias, ya que contiene el grado de dominio de cada una de ellas y ese será el perfil del puesto deseado, contra el que se compararan los resultados del candidato. **IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección de personal es de suma importancia para cualquier empresa, ya que al realizarlo de una manera profesional ayudará a tener permanencia en sus recursos humanos en el largo plazo y reducir el costo económico en el que se incurre debido a una alta rotación.

Toda decisión de contratación, promoción y transferencia de personal debe estar soportado en un proceso formal de selección en el que se especifique claramente los requisitos del puesto por cubrir, así como las características, que debe reunir el ocupante del mismo, tanto para cubrir el puesto como para desarrollarse dentro del instituto.

En todo proceso de selección se deben analizar por lo menos tres candidatos internos y/o externos según el caso, que demuestren contar con las características y el potencial definidos.

Es importante que se dé preferencia al candidato interno sobre los externos. Siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto vacante. A menos que existan razones importantes que justifiquen la contratación de una persona externa y que su jefe inmediato este de acuerdo. Tales casos son:

- a) Cuando el nivel de especialización que se requiere no lo encontramos en el personal interno, o
- b) Cuando se requiere “sangre nueva” por razones estratégicas.

Se hace indispensable que toda persona que haya sido candidato a promoción o transferencia y que no haya sido seleccionado para cubrir el puesto vacante, reciba retroalimentación sobre las causas de la decisión por parte del titular del área de reclutamiento y selección de personal.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO

- Ante la generación de una vacante se dará prioridad al personal interno con objeto de propiciar el desarrollo del personal dentro del instituto puede dar origen a una cadena, hasta que se llegue al puesto pie de rama y proceder a reclutar a un externo

- A través de la Bolsa de Oportunidades se darán a conocer las vacantes existentes.
- Durante tres días estará publicada en la bolsa de oportunidades una vacante, en caso de que se declare desierta, ya sea por que no hubo candidatos inscritos o porque los que se inscribieron no reunieron los requisitos se procederá a conseguir talentos fuera del instituto.
- Cada puesto deberá de contar con una descripción de puesto y un perfil por competencias que defina los requisitos, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes específicas del puesto a cubrir, así como las competencias y el grado de dominio de cada una.
- El Titular del área usuaria podrá proponer candidatos externos mismos que deberán sujetarse al proceso de selección.
- Podrá hacerse uso de las fuentes de reclutamiento externas que faciliten la atracción de talentos para el Instituto.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN

- Todos los aspirantes a la cobertura de una vacante, tanto internos, como externos, así como el personal inscrito al SIC, tendrán que haber realizado en su totalidad el proceso de selección de personal.
- No podrán ser contratadas las personas que no acrediten en su totalidad todas las partes del proceso de selección de personal:
- Los titulares de las unidades administrativas o áreas propietarias de la vacante serán responsables de la selección del personal a contratar en su área, con apego total a las políticas, normas y procedimientos establecidos por la coordinación de administración de personas
- El área de ingreso presentará un máximo de tres aspirantes ya sean internos o externos según el caso, para cada posición vacante, si las condiciones del puesto a cubrir lo permiten por el grado de especialización del mismo.
- El cambio físico del personal seleccionado, aprobado y autorizado se hará efectivo en un plazo no mayor a 10 días hábiles a partir de la fecha de autorización del movimiento. Y el jefe inmediato del candidato que cubrirá una nueva vacante lo entregara al titular de reclutamiento y selección de personal, tenga o no cubierto el puesto de la persona que se va.
- El área de ingreso tiene el compromiso de cubrir en 10 días hábiles cualquier puesto después de que el titular de una vacante haya aceptado a un aspirante para cubrirla.
- El área de ingreso brindará soporte para evaluar el potencial de los candidatos que deseen participar en un movimiento o promoción para el SIC
- Los cambios de adscripción y de localidad del personal dentro del Instituto se efectuarán con base en lo establecido en el Contrato Colectivo de Trabajo, para garantizar y preservar los derechos del trabajador

ANEXO 2

**REPORTE
FINAL**



DATOS GENERALES:

NOMBRE:	X
EDAD:	45 AÑOS
ESCOLARIDAD:	LIC. EN ECONOMIA, Pasante Certificado Microsoft, Novell
VACANTE:	Delegado
STATUS	VIABLE

PUESTO / PERSONA

Experto															
Especializado															
Funcional															
Básico															
Elemental															
	Orientación a Resultados	Desarrollo del talento humano	Orientación social y servicio al usuario	Desempeño ético	Negociación	Visión Social y Estratégica	Liderazgo y Dirección de persona	Optimización y Calidad							

Experto				
Especializado				
Funcional				
Básico				
Elemental				
	Solución de Problemas	Transparencia y rendición de cuentas		

PUESTO	PERSONA

CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

El Sr. XXXXX; es una persona de carácter fuerte, responsable, decidido y sociable, manifestó una abierta participación durante la entrevista, estuvo muy seguro de sí mismo y daba respuestas concretas, manteniendo una comunicación ágil y abierta, en la aplicación de pruebas trabajo rápidamente.

Cuenta con un CI de 115, el resultado es Normal Brillante, que se divide en 2 áreas:
CI verbal de 108 "Normal " y C1 de ejecución es de 122 "Superior"

En su trabajo es perseverante y se desenvuelve con energía, tiene la confianza de realizar sus actividades con éxito.

Cumple con las siguientes competencias:

***Orientación a resultados:** Trabaja con empeño para lograr rápidamente, resultados exitosos de los proyectos encomendados.

***Desarrollo de personas:** Se interesa por desarrollar a su gente tomado en cuenta las habilidades y fortalezas de su equipo.

***Orientación social y servicio al usuario:** tiene plena disposición de apoyar y aportar sus conocimientos para mejorar su trabajo y que se refleje en el servicio que da el Instituto.

***Desempeño ético:** es una persona que da gran importancia a sus valores personales, y que se desempeña dentro de las reglas establecidas.

***Negociación:** es muy seguro y diplomático, no pierde de vista el objetivo de que ambas partes se beneficien.

***Visión social y estratégica:** es una persona atenta, actualizada, siempre esta observando y preguntando ante nuevos cambios, para aprovechar mejor las oportunidades. Sus opiniones son tomadas para establecer estrategias.

***Liderazgo y Dirección de personas:** da seguimiento al trabajo, apoya y motiva a su gente.

***Optimización y Calidad:** Busca aportar ideas para mejorar o innovar procesos.

***Solución de Problemas:** analiza alternativas y crea métodos eficaces para dar soluciones rápidas.

***Transparencia y rendición de cuentas:** Siempre mantiene la información de su área actualizada y disponible para cuando la requieran.

OBSERVACIONES

*Mantiene muy buenas relaciones Interpersonales, con personas de puestos estratégicos.

*Es importante se involucre con la problemática de la Delegación, para que pueda implementar mejoras inmediatamente.

*Ha desarrollado importantes herramientas para la negociación.

*Es obstinado y persistente, tiende a ignorar niveles jerárquicos para conseguir los resultados que él espera, si de alguna área no obtiene respuesta rápida, se comunicara de forma directa con la persona que le resuelva en forma definitiva su problema.

*Toma decisiones sin consultar fundamentando el porque de su decisión, la cual si considera correcta, la implementara primero y luego informará.

DATOS GENERALES:

NOMBRE:	Y
EDAD:	39 AÑOS
ESCOLARIDAD:	ARQUITECTO, Pasante
VACANTE:	Delegado
STATUS:	NO VIABLE

PERFIL PUESTO / PERSONA

Experto	Blue				Blue				Blue				Blue				Blue				Blue				Blue				Blue							
Especializado	Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue	
Funcional	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green				
Básico	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green				
Elemental	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green				
	Orientación a Resultados				Desarrollo del talento humano				Orientación social y servicio al usuario				Desempeño ético				Negociación				Visión Social y Estratégica				Liderazgo y Dirección de personas				Optimización y Calidad							

Experto			Blue	
Especializado	Blue	Green	Blue	
Funcional	Blue	Green	Blue	Green
Básico	Blue	Green	Blue	Green
Elemental	Blue	Green	Blue	Green
	Solución de Problemas		Transparencia y rendición de cuentas	

PUESTO	PERSONA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Sr. YYYYY es una persona abierta, tranquila, confía en si mismo; se mostró cooperativo y disponible en la evaluación.

Cuenta con un CI de 109, el resultado es Normal e, que se divide en 2 áreas:
CI verbal de 107 "Normal " y C1 de ejecución es de 112 "Normal Brillante" .

En su trabajo, se dedica a trabajar con empeño y energía apegándose a las normas o instrucciones dadas, para dar resultados rápidamente.
Cumple con las siguientes competencias:

***Orientación a resultados:** ha obtenido logros importantes para el Instituto, participando como parte del equipo y como líder de proyecto.

***Desarrollo de personas:** pone empeño en que él y su gente se capaciten constantemente.

***Orientación y servicio al usuario:** es una persona servicial, realiza su trabajo con el fin de dar un excelente servicio a los derechohabientes.

***Desempeño ético:** se apega a las normas y políticas establecidas al pie de la letra.

***Negociación:** se interesa por escuchar primero los requerimientos y luego, busca lograr acuerdos que beneficien a las partes involucradas.

***Visión social y estratégica:** es una persona que conoce la problemática de los proyectos, en el área de construcción y que ha participado en la creación de estrategias, para lograr los objetivos del Instituto.

***Liderazgo y Dirección de personas:** mantiene una comunicación abierta, le gusta dar confianza y apoyar a su gente, fomentando la creatividad para que aporten ideas que mejoren el resultado del área.

***Optimización y Calidad:** busca la manera de mejorar procesos y sugerir proyectos, que se reflejen directamente en el marco normativo de la vivienda, para lograr oportunidades reales de cambio, haciendo más eficiente la utilización de recursos.

***Solución de Problemas:** participa en la solución de problemas importantes, que repercuten directamente en los resultados de las delegación.

***Transparencia y rendición de cuentas:** procura que toda la información de su área este, actualizada y disponible para cuando lo requieran.

OBSERVACIONES

*Conoce muy bien la problemática que impide a la Delegación, obtener cambios importantes y que a veces retrasan los proyectos.

*Conoce los contactos del Estado, manteniendo buenas relaciones que le ayudan, cuando necesita hacer alguna negociación con alguna dependencia.

*Es una persona que debe fortalecer su liderazgo, estableciendo límites entre su gente y él, ya que les da mucha confianza y luego no respetan el nivel de autoridad.

*Prefiere no caer en discusiones y a veces esta dispuesto a ceder su punto de vista, para no tener problemas.

*Al llevar a cabo una negociación, le falta demostrar más seguridad e iniciativa.



DATOS GENERALES:

NOMBRE:	W
EDAD:	38 AÑOS
ESCOLARIDAD:	C.P.
VACANTE:	Delegado
STATUS:	NO VIABLE

PERFIL PUESTO / PERSONA

Experto	Blue				Blue			Blue		Blue		Blue		Blue		Blue		
Especializado	Blue	Green	Blue		Blue			Blue		Blue	Green	Blue		Blue		Blue	Green	
Funcional	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green		Blue	Green	Blue		Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	
Básico	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green		Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	
Elemental	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green		Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	Blue	Green	
	Orientación a Resultados	Desarrollo del talento humano	Orientación social y servicio al usuario	Desempeño ético	Negociación	Visión Social y Estratégica	Liderazgo y Dirección de personas	Optimización y Calidad										

Experto			Blue	
Especializado	Blue		Blue	
Funcional	Blue		Blue	Green
Básico	Blue	Green	Blue	Green
Elemental	Blue	Green	Blue	Green
	Solución de Problemas	Transparencia y rendición de cuentas		

PUESTO	PERSONA
Blue	Green

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

El Sr. WWWWW es una persona seria, sensible, con tendencia a ser tímida y manifestar tensión emocional.

Tiene un CI de 127, por lo que su capacidad intelectual es Superior, y se divide en 2 áreas:
CI verbal de 110 "Normal Brillante" y C1 de ejecución es de 93 "Normal".

En su desempeño, su objetivo es hacer su trabajo bien y entregar resultados lo más rápido posible, bajo presión mantiene su ritmo de trabajo.
Cumple con las siguientes competencias:

***Orientación a resultados:** trabaja con empeño para lograr buenos resultados rápidamente.

***Desarrollo de personas:** considera importante seguirse preparando y promueve la capacitación para su gente siempre que es posible.

***Orientación y servicio al usuario:** se muestra servicial y con disponibilidad de brindar ayuda cuando se le solicita.

***Desempeño ético:** es una persona que obedece las normas y políticas establecidas.

***Negociación:** no tiene la competencia.

***Visión social y estratégica:** es una persona que aporta ideas que benefician al Instituto, algunas han sido tomadas en cuenta para implementar nuevas normas.

***Liderazgo y Dirección de personas:** guía y supervisa a su gente ayudándolos a mejorar su desempeño cuando tienen dificultades, aunque no mantiene una comunicación adecuada.

***Optimización y Calidad:** es creativa en la aportación de ideas, buscando una mejora continua de controles y métodos de trabajo ya establecidos.

***Solución de Problemas:** tiene poca tolerancia ante un problema cuando no tiene toda la información y prefiere evadirlos.

***Transparencia y rendición de cuentas:** mantiene la información de su área actualizada y disponible para cuando la requieran.

OBSERVACIONES

*Tiene potencial para supervisar personal, aunque debe manejar una comunicación más abierta y no predisponerse a la imagen que las personas tienen de ella, la cual es de una persona enojona.

*No ha tenido oportunidad de Tomar decisiones importantes, cuando lo hace analiza las consecuencias y busca anticiparse, a cualquier inconveniente que pueda surgir.

*Prefiere trabajar en un ambiente tranquilo, no le interesa estar envuelta en situaciones de discusión o presión.

*Manifiesta que le falta experiencia en el manejo de negociaciones, debido a que no transmite de manera diplomática sus comentarios, es muy directa y la gente tiende a recibir un mensaje equivocado sobre sus comentarios.

*Tiende a manifestar inseguridad y desesperación, ante una situación donde no tenga el control de la misma.



DATOS GENERALES:

NOMBRE:	Z
EDAD:	36 AÑOS
ESCOLARIDAD:	LIC. EN DERECHO
VACANTE:	Delegado
ESTATUS	VIABLE

PERFIL PUESTO / PERSONA

Experto																		
Especializado																		
Funcional																		
Básico																		
Elemental																		
	Orientación a Resultados	Desarrollo del talento humano	Orientación social y servicio al usuario	Desempeño ético	Negociación	Visión Social y Estratégica	Liderazgo y Dirección de personas	Optimización y Calidad										

Experto				
Especializado				
Funcional				
Básico				
Elemental				
	Solución de Problemas	Transparencia y rendición de cuentas		

PUESTO	PERSONA

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

El Sr. Z Z Z Z Z es una persona centrada, muy tranquila, tiende a ser audaz, afectuoso y competitivo; realizo sus exámenes con paciencia, cooperando en todo lo requerido, entendió las instrucciones a la primera; en su entrevista manifestó seguridad al contestar, teniendo una buena capacidad de análisis al dar respuestas bien fundamentadas.

Cuenta con un CI de 102, el resultado es Normal, que se divide en 2 áreas:
CI verbal de 91 "Normal " y C1 de ejecución es de 116 "Normal Brillante"

En su trabajo se enfoca a lograr objetivos rápidamente, para demostrar su capacidad bajo competencia, a encontrar alternativas de solución ante los problemas; bajo presión se adapta, Baja su nivel de energía, haciendo su trabajo más cuidadosamente y concentrándose, actúa de forma rígida al seguir el procedimiento.

Cumple con las siguientes competencias:

***Orientación a resultados:** se desvuelve rápidamente para lograr su meta, ha obtenido logros importantes, que le han dado la oportunidad de crecer en el Instituto.

***Desarrollo de personas:** enseña a su gente a través del día a día, con el objetivo de formar líderes.

***Orientación y servicio al usuario:** su prioridad es ayudar a la gente, le interesa dar explicaciones detalladas y bien fundamentadas, investiga diversas alternativas para dar un buen servicio.

***Desempeño ético:** se rige por un estricto marco de valores morales, sociales y económicos,

***Negociación:** investiga y planea diversas alternativas, mantiene una comunicación fundamentada en argumentos sólidos.

***Visión social y estratégica:** es una persona que busca generar cambios sociales a través de propuestas, que beneficien directamente a los derechohabientes y al Instituto.

***Liderazgo y Dirección de personas:** guía a su gente, creando armonía y motivándolos en todo momento, con el ejemplo.

***Optimización y Calidad:** Busca aportar ideas para mejorar o innovar procesos.

***Solución de Problemas:** analiza alternativas y crea métodos eficaces para dar soluciones rápidas.

***Transparencia y rendición de cuentas:** Siempre mantiene la información organizada y apegado a la norma.

OBSERVACIONES:

*Tiene una buena capacidad de decisión en las relaciones humanas y para evaluar problemas interpersonales.

*Tiene una clara visión de los problemas que se presentan en una delegación de Estado, por su experiencia como jefe de fiscalización en Tlaxcala.

*Tiene una muy buena disposición para generar cambios sociales, que beneficien directamente a los derechohabientes.

*Bajo presión, duda antes de actuar y depende de procedimientos o métodos. Siendo demasiado conservador.

*Trabaja con rapidez, pero descuida detalles.

ANEXO 3

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

DESEMPEÑO ÉTICO

DEFINICIÓN

Es la capacidad de aplicar en cada momento del trabajo y de la vida, los valores y ética que todos los empleados y ejecutivos deben practicar dirigidos a alcanzar el bien común y a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad; así como de comprender las características específicas de la organización y de alinear su conducta y sus responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la Entidad.

PRÁCTICAS Y CONDUCTAS QUE SUPONE:

- ✓ Reconocer y aceptar el marco institucional como parte definitoria del entorno en el que se desarrolla su trabajo.
- ✓ Reconocer lo específico de un trabajo profesional ligado al servicio público.
- ✓ Comprender la estructura jurídico-formal de la Entidad y la complejidad de las relaciones de poder que se establecen.
- ✓ Reconocer la necesidad de un alto componente ético en el ejercicio de su labor profesional lo cual exige una capacidad por encima de lo normal, de discreción, honradez y honestidad.

ELEMENTAL	BÁSICO	FUNCIONAL	ESPECIALIZADO	EXPERTO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actúa con integridad atendiendo siempre a la verdad. ▪ Fomenta la credibilidad de la sociedad en la Institución por su rectitud, contribuyendo a una cultura de confianza. ▪ Permite el acceso a la información, sin más límite que el que le imponga el interés público y el derecho de los particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presta los servicios que se le han encomendado con actitud sensible y solidaria. ▪ Respeta y apoya lo mismo a sus compañeros como a otros servidores públicos o miembros de la sociedad sin importar sexo, edad raza o preferencia política. ▪ Orienta el propio comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización ▪ Fomenta la transparencia en la información que intercambia con jefes y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se conduce con apego a las normas jurídicas inherentes a su función y nunca abusa de su jerarquía o el puesto que ocupa. ▪ Rechaza absolutamente algún beneficio o ventaja personal en razón de su puesto. ▪ No acepta compensación o recompensa de persona u organización alguna. ▪ Fomenta el servicio a los usuarios de la Entidad, sin distinciones ni discriminación por sexo, raza, o filiación política. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actúa sin conceder preferencias o privilegios indebidos a organización o persona alguna. ▪ Ejerce sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales y sin dejarse influenciar por el poder o las recomendaciones. ▪ No permite influencias e intervenciones ajenas a su área. ▪ Se conduce con rectitud y conducta ejemplar ▪ Mantiene un alto nivel de discreción respecto a decisiones trascendentes y una honestidad fuera de duda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asume plenamente su responsabilidad, y vigila que las funciones que se desempeñen en la Entidad, lo hagan en forma adecuada, con eficacia y calidad. ▪ Desarrolla procesos de mejora continua y profesionalización con honestidad, honradez e integridad. ▪ Escucha y sopesa las quejas y sugerencias que se le dan para mejorar el trabajo basado en los valores y ética de los servidores públicos de la Entidad a la que pertenece. ▪ Ajusta sus acciones a un alto estándar ético y de compromiso con la organización y con el Sector, más allá de ideología, pertenencia o asociación alguna. ▪ No permite influencias e intervenciones ajenas a la Entidad o Sector al que pertenece.

POR NIVEL

COMUNICACIÓN

DEFINICIÓN

Capacidad de lograr la comprensión de otros en la transmisión de ideas, conocimientos e información, así como escuchar a los demás y obtener información en forma efectiva.

PRÁCTICAS Y CONDUCTAS QUE SUPONE:

- ✓ Capacidad de establecer relaciones basadas en la empatía.
- ✓ Seguridad en uno mismo como persona y como profesional.
- ✓ Estilo de relación que fomenta la credibilidad y la confiabilidad de los interlocutores.
- ✓ Aceptación de las diferencias de percepción de la realidad y que cada individuo tiende a considerar su punto de vista como el verdadero.
- ✓ Sociabilidad o disposición positiva a las relaciones interpersonales y grupales.
- ✓ Conocimiento del lenguaje y de la sintaxis para poder escribir de forma correcta.
- ✓ Capacidad de expresar verbalmente ideas, argumentos y razones

ELEMENTAL	BÁSICO	FUNCIONAL	ESPECIALIZADO	EXPERTO
<ul style="list-style-type: none"> • Da información en forma clara y sencilla. • Presta atención a los demás y trata de comprenderlos. • Busca clarificar las instrucciones que se le dan. • Emite mensajes congruentes entre la dimensión verbal y la no verbal. • Hace preguntas inteligentes de forma adecuada con el fin de obtener información valiosa. • Domina suficientemente las técnicas verbales y no verbales de la comunicación para hacer más creíbles y efectivas sus intervenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta informes claros, concisos y prácticos ya sea en forma oral o escrita. • Intercambia información con pares y colaboradores. • Escucha y acepta sugerencias, manifestando sus puntos de vista en forma asertiva, y escuchando activamente. • Emite mensajes verbales claros, comprensibles y convincentes. • Dice claramente lo que piensa y siente sin herir los sentimientos de los interlocutores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logra la comprensión de los demás por la claridad de sus argumentos y la sistematización de sus ideas. • Escucha atentamente los puntos de vista del otro aunque sean diferentes al suyo, sin descalificar a las personas. • Es hábil al entrevistar y obtiene valiosa información. • Crea un clima de comunicación positivo con los interlocutores y evita el escollo de la defensividad. • Redefine de forma simple los conocimientos complejos y los presenta de forma clara y sencilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hace presentaciones convincentes valiéndose de la información que maneja y de la forma de exponer sus ideas o planes. • Asegura que en su área se cuente con la debida información y que la comunicación fluya en todas direcciones. • Promueve un clima de comunicación e intercambio. • Mantiene informado a su personal tanto de los aspectos relacionados con el trabajo como de los generales de la organización. • Es receptivo a las opiniones y a las sugerencias de los colaboradores, intentando, en la medida de lo posible, establecer una comunicación bidireccional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que la información Institucional se difunda en los diferentes sectores de la organización. • Crea un clima laboral basado en la cordialidad y el respeto. • Proyecta una imagen adecuada de la Institución en su entorno y en foros importantes. • Se asegura de que los líderes de opinión de las redes informales dispongan de información verídica. • Comunica o informa según el interlocutor, asuntos de gran relevancia en forma clara, concisa y sustanciosa.

POR PUESTO

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

DEFINICIÓN

Capacidad de detectar y atender a las necesidades de desarrollo personal y profesional de las personas que laboran en el Instituto, promoviendo una cultura de progreso y profesionalización permanente, mediante un ambiente de apoyo, motivación, cooperación, reconocimiento y progreso profesional, inspirando al mismo tiempo, una visión común que transforme las condiciones y la calidad de vida de los empleados.

PRÁCTICAS Y CONDUCTAS QUE SUPONE:

- ✓ Capacidad de empatía y autocontrol emocional.
- ✓ Sensibilidad a las necesidades del otro.
- ✓ Actitud de servicio y colaboración
- ✓ Capacidad para apoyar, enseñar y dar coaching cimentado en su credibilidad profesional.
- ✓ Capacidad de percibir de los valores y principios del otro.
- ✓ Respeto y cordialidad
- ✓ Capacidad para aglutinar personas y energías en torno a una necesidad de crecimiento personal
- ✓ Capacidad de transmitir una visión atractiva y estimulante.
- ✓ Preocupación por el desarrollo profesional de los colaboradores.

ELEMENTAL	BÁSICO	FUNCIONAL	ESPECIALIZADO	EXPERTO
<ul style="list-style-type: none"> • Está siempre dispuesto a preguntar lo que ignora, No se queda con dudas • Se considera parte activa de su equipo de trabajo y tiene la disposición de compartir sus conocimientos • Está comprometido con su desarrollo e influye favorablemente en sus compañeros. • Se comunica en forma abierta con sus compañeros y obtiene su atención y aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva a sus compañeros y colaboradores a aprender nuevas formas de actuar y los apoya en el desempeño de sus labores. • Se asegura de la comprensión de las metas y apoya a sus compañeros en la búsqueda de nuevas formas de alcanzarlas. • Su compromiso con el Consejo se manifiesta en su interés por capacitarse y aprovechar oportunidades. • Emplea argumentos comprensibles, consistentes y sólidos cuando recibe o da retroinformación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modela actitudes positivas entre su grupo de trabajo e impulsa el despliegue de la iniciativa y el talento de los individuos. • Convince fácilmente a efectuar los cambios necesarios en los procesos o formas de trabajar más profesionalmente. . • Promueve el desarrollo tanto profesional como personal de sus colaboradores, identificando sus necesidades de capacitación y sus áreas de oportunidad. • Fomenta que todos los miembros del equipo se sientan responsables de la gestión y funcionamiento del área, transmitiendo entusiasmo u seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influye y energiza al grupo para que se centre en sus objetivos, tanto profesionales como personales, proporcionando un "coaching" adecuado. • Coadyuva a establecer y mantener altos niveles de desempeño, reconociendo el esfuerzo y progreso personales. • Planea e impulsa el desarrollo profesional de los individuos y de los grupos en función de las estrategias y políticas del la Institución. • Percibe el clima emocional del equipo y contribuye a que sus miembros tomen conciencia de lo que está pasando y actúen en consecuencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se compromete y fomenta la existencia de programas tendientes a mejorar la calidad en el trabajo y un clima positivo en la institución. • Se mantiene informado del desarrollo de todos los miembros del personal de su área o dirección y da facilidades para la creación de programas de mejora continua e innovación tecnológica. • Propone y facilita tareas retadoras que desarrollen las habilidades, el progreso profesional y la promoción de los colaboradores proporcionando el apoyo necesario para conseguirlos. • Genera entusiasmo, confianza e ilusión respecto a los proyectos y expansión del Instituto, compartiendo el éxito con sus colaboradores.

Anexo 4

Formato de competencias por Puesto, Nivel y Área Administrativa



Área Administrativa	Subdirectores y Coordinadores	Gerentes y Mandos Medios	Operativos	Dirección General	Recaudación Fiscal	Crédito	Cartera
INSTITUCIONALES							
Orientación a resultados	X	X	X	X	X	X	X
Desarrollo del talento Humano	X	X	X	X	X	X	X
Orientación social y servicio al usuario	X	X	X	X	X	X	X
Desempeño ético	X	X	X	X	X	X	X
POR NIVEL							
Negociación						X	
Visión social y estratégica	X			X			
Liderazgo y dirección de personas	X	X		X			
Trabajo en equipo	X	X			X		X
Toma de decisiones		X					
Optimización y calidad			X			X	X
Energía y perseverancia			X		X		
Flexibilidad y aprendizaje			X				
POR PROCESO							
Dirección, gestión y Administración de organizaciones	X	X		X	X		
Visión emprendedora	X					X	
Comunicación		X					X
Solución a problemas	X	X					
Innovación y creatividad							
Transparencia y rendición de cuentas							

Anexo 5

Formato de entrevista por competencias



Nombre:			
Puesto:			
Antigüedad:			Fecha:
Competencia	Situación	Calificación	Descripción
Orientación a Resultados			
Desarrollo del talento humano			
Desempeño ético			
Orientación social y servicio al usuario			
Comunicación			
Liderazgo y dirección de personas			
Negociación			
Trabajo en equipo			

Anexo 6



PAGINA 1 DE 3.
REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE REQUISICIÓN: ____/____/____ POSICIÓN A CUBRIR _____ <div style="text-align: center; margin-top: 5px;">DIA MES AÑO.</div>
--

ÁREA: _____ UBICACIÓN _____ (FINANZAS, MANUFACTURA, VENTAS, MERCADOTECNIA, ETC.). (CORPORATIVO, PLANTA, SUCURSALES). _____ _____
POSICIÓN DE SUSTITUCIÓN: SI ____ NO ____ ; SUSTITUYE A _____ _____ _____ (INDICAR NOMBRE DE LA PERSONA A SUSTITUIR).
SUELDO MENSUAL BRUTO: \$ _____ _____
BONO POTENCIAL POR DESEMPEÑO: _____ EN FORMA: MENSUAL ____ TRIMESTRAL ____ ANUAL ____ (INDICAR PORCENTAJE)

PUESTO AL QUE REPORTA: _____
PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE: (INDICAR PUESTOS QUE REPORTAN A LA POSICION) _____ _____ _____
TOTAL DE INDIRECTOS QUE LE REPORTAN _____ TOTAL DE PERSONAL A CARGO _____

INDICAR LAS RESPONSABILIDADES BÁSICAS DEL PUESTO:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

INDICAR LA EXPERIENCIA REQUERIDA DEL CANDIDATO:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ESCOLARIDAD DEL CANDIDATO:

_____ (INDICAR / GRADO ESCOLAR / CARRERA / POSGRADO DESEABLE)

PAQUETERÍA WINDOWS

WORD	NO NECESARIO _____ NIVEL MEDIO _____ CONOCIMIENTO
PROFUNDO _____	
EXCEL	NO NECESARIO _____ NIVEL MEDIO _____ CONOCIMIENTO
PROFUNDO _____	
POWER POINT	NO NECESARIO _____ NIVEL MEDIO _____ CONOCIMIENTO
PROFUNDO _____	

OTROS CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN: _____

CONOCIMIENTOS DEL IDIOMA INGLÉS: NO REQUERIDO _____ BÁSICO _____ MEDIO _____ SEMIFUÍDO _____ FLUÍDO _____

EMPRESAS SUGERIDAS PARA BÚSQUEDA:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

FECHA DE REQUISICIÓN: ____/____/____
DIA MES AÑO

POSICIÓN A CUBRIR _____

SOLICITADO POR
(NOMBRE DEL DIRECTOR DE AREA QUE SOLICITA)

FIRMA
(DE LA PERSONA QUE SOLICITA)

FECHA ____/____/____

(DIA / MES / AÑO)

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
(NOMBRE DEL GERENTE DE R.H.)

FIRMA
(DEL GERENTE DE R.H.)

FECHA ____/____/____
(DIA / MES / AÑO)

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

FIRMA

FECHA ____/____/____
(DIA / MES / AÑO)

(NOMBRE DEL DIRECTOR DE R.H.)

(DEL DIRECTOR DE R.H.)

GERENTE O DIRECTOR GENERAL.
(NOMBRE DEL DIRECTOR GENERAL)

FIRMA
DEL DIRECTOR GENERAL

FECHA ____/____/____
(DIA / MES / AÑO)



ANEXO 6

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I Datos Generales

Fecha de Elaboración

02-nov-07

SUBDIRECCIÓN GENERAL	ADMINISTRACIÓN DE CARTERA
DELEGACIÓN	DELEGACIÓN REGIONAL
GERENCIA	
SUBGERENCIA	
OFICINA	
NOMBRE DEL PUESTO	SUBGERENTE COBRANZA TIPO 1
NOMBRE DEL OCUPANTE	

II Propósito General

Propósito General del Puesto

Diseñar y planear estrategias para la recuperación de la cartera que se encuentra en el portafolio hipotecario del Instituto realizando tareas conjuntas con las áreas de Crédito, Operaciones y Recaudación Fiscal que permitan asegurar el flujo de información e insumos para tener calidad de datos para el ejercicio de cobranza, buscando siempre darle un alto valor agregado para la institución, así como lograr las metas anuales programadas.

II Áreas de Responsabilidad

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
<i>Asegurar la recuperación de la cartera ante la eventual pérdida de su relación laboral, implementando acciones preventivas y correctivas que permitan evitar que los acreditados caigan en moras. Asimismo, administrar y controlar este portafolio, coordinando y diseñando estrategias de prevención desde la originación, estableciendo criterios que permitan el cumplimiento del pago oportuno del acreditado</i>	X		
Criterios de medición: avance vs metas de caídas a vencido, de reestructuras y de salidas de vencido			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
<i>Realizar los procesos de evaluación, selección, contratación, y gestión de los proveedores de los servicios de cobranza, a fin de lograr el cumplimiento de las metas a través de la tercerización de los servicios de cobranza de la cartera hipotecaria a su cargo</i>	X		
Criterios de medición: avance vs metas de caídas a vencido, de reestructuras y de salidas de vencido			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
<i>Implementar programas y diseñar controles de todas las actividades en el flujo de la recuperación de cartera en la que intervienen los canales de cobranza en la delegación. Así mismo realizar procesos de conciliación en las cuentas asignadas y los pagos de los honorarios correspondientes de despachos externos, con la finalidad de hacer un uso adecuado de los recursos económicos asignados a la delegación, de manera clara y transparente de acuerdo a la norma que los rige.</i>	X		
Criterios de medición: cantidad y calidad de las observaciones realizadas en procesos de auditoría			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
<i>Coordinar esfuerzos para lograr la correcta aplicación y administración de prórrogas, basados en diseños y estrategias de fácil operatividad siempre dentro del marco normativo, a fin de poder brindar las facilidades que por ley se le confieren a nuestros acreditados al momento de perder su empleo.</i>	X		
Criterios de medición: El cumplimiento de las metas de contención			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
<i>Verificar y evaluar con el área de Operación los acuerdos de niveles de servicio, calidad en la información y entrega de insumos oportunos para lograr el mejor desempeño y cumplimiento de objetivos del área</i>	X		

Criterios de medición: El alertamiento temprano a las desviaciones de los indicadores de tiempo y calidad en la información a ser gestionada

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
Criterios de medición:			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
Criterios de medición:			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
Criterios de medición:			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
Criterios de medición:			

Finalidades y Responsabilidades Genéricas	RESPONSABILIDAD		
	TOTAL	PARCIAL	SOPORTE
Criterios de medición:			

III Alcance y Marco de referencia

FINANCIERA	NO FINANCIERA	
Las aportaciones a las metas anuales por categoría debe de estar dentro de los rangos flujo 99mpd o menos caída 1999 o menos restructuras 1499 o menos salidas de vencido 1599 menos cartera REA a administrar 9999 o menos	Nº de Subordinados Directos	<u>8</u>
	Nivel de Tabulador	<u>OPERATIVO</u>
	Nº de Subordinados Indirectos	_____
	Nivel de Tabulador	_____

IV Red de Interacción

El puesto reporta a:

DELEGADO REGIONAL

Le reportan los puestos de:

ASIISTENTE "A"
SUPERVISOR "D"
ANALISTAS ESPECIALIZADO "B"
ANALISTAS ESPECIALIZADO "A"
ANALISTAS "A"
DESPACHOS EXTERNOS

Se relaciona internamente con:

COORDINACIÓN DE COBRANZA ADMINISTRATIVA
COORDINACIÓN DE OPERACIÓN HIPOTECARIA
AREA DE CRÉDITO EN LA DELEGACIÓN
AREA DE RECAUDACIÓN FISCAL EN LA DELEGACIÓN
AREA TECNICA EN LA DELEGACIÓN
AREA JURIDICA EN LA DELEGACIÓN
COORDINACIÓN DE CANALES

Se relaciona externamente con:

CENTROS DE CONTACTO TELEFÓNICO
DESPACHOS DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL
TRIBUNALES
NOTARIOS
EMPRESAS DE SOLUCION
DESPACHOS DE COBRANZA JUDICIAL
REGISTROS PUBLICOS DE LA PROPIEDAD

REQUERIMIENTOS BÁSICOS	DEFINICIÓN	CONDICIÓN (Indispensable/Deseable)
Educación	Licenciatura terminada en Contabilidad, Administración o Derecho	Indispensable
Experiencia	Experiencia en cobranza o administración de cartera; experiencia en originación de crédito o en la recaudación fiscal	Indispensable
Condiciones de trabajo	Disponibilidad para viajar, para horario y trabajo bajo presión	Indispensable

OTROS REQUERIMIENTOS (Edad, sexo, viajes etc.)		
Certificado en Competencias		

VI CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS	Grado de Dominio*
Ley del Infonavit	Especializado
Programas y tipos de créditos en Infonavit	Especializado
Técnicas de cobranza	Especializado
Sistema de Cobranza ARC	Especializado

Administración de Cuentas ALS	Especializado
-------------------------------	---------------

VI COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS

COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS REQUERIDAS	
Institucionales	Grado de Dominio*
Orientación a resultados	<i>Especialista</i>
Desarrollo de Talento Humano	<i>Especialista</i>
Orientación Social y Servicio al Usuario	<i>Especialista</i>
Desempeño Ético	<i>Experto</i>
Por Nivel	
Liderazgo y Dirección de Personas	<i>Especialista</i>
Trabajo en Equipo	<i>Especialista</i>
Toma de Decisiones	<i>Especialista</i>
Por Proceso	
Optimización Y Calidad	<i>Especialista</i>
Comunicación	<i>Especialista</i>
Solución de Problema	<i>Especialista</i>

CONOCIMIENTOS DE SOPORTE (Manejo de Microsoft Office)

Software	Dominio	Software	Dominio
Winword	3	Excel	3
PowerPoint	3	Outlook	3
Otras 1			
Otras 2			

Conocimientos de la Institución

Grado de Dominio

4

Elaborado por:

Revisado por:

Autorizado por:

SUBGERENTE COBRANZA TIPO 1

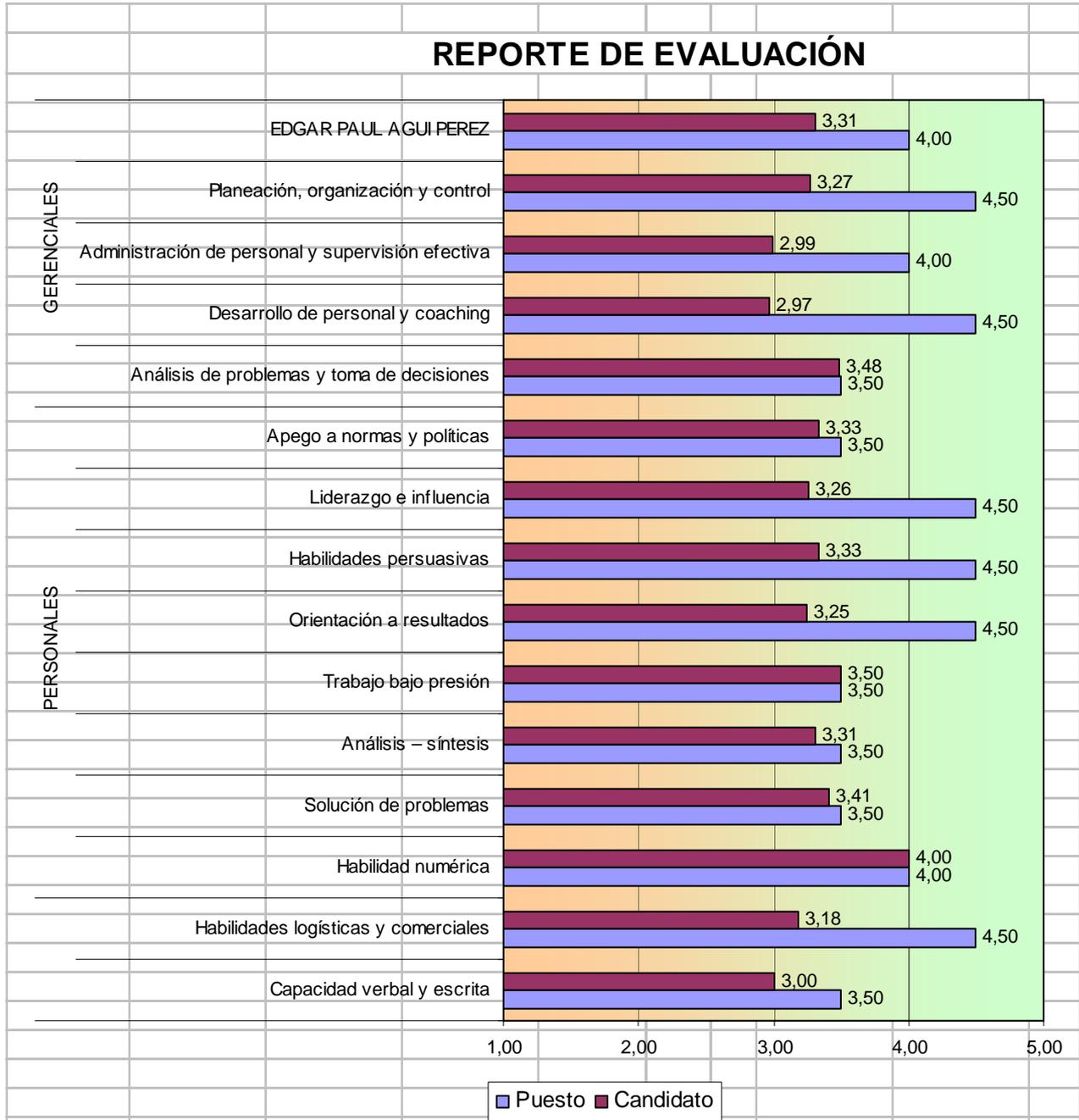
ANEXO 7. BATERIA DE EVALUACIÓN

Puestos Pruebas	Delegado Coordinador Subdirector Director General	Gerente Técnico	Enlace Encargado Consultor Jefe de Oficina Subgerente	Auxiliar Especializado Analista Supervisor Analista Especializado	Auxiliar Asistente	Operativos
Inteligencia	Wais/Terman Merrill	Terman Merrill	Terman Merrill	Wonderlic	Wonderlic	Wonderlic/ Beta III R
Estilo Personal	Cleaver	Cleaver	Cleaver	Cleaver	Cleaver	Cleaver
Personalidad	Gordon / 16 PF	Gordon / 16 PF	Gordon / 16 PF	Gordon / 16 PF	Gordon / 16 PF	Gordon / 16 PF
Técnica del Nivel	Moss	Moss	Moss (Sí Supervisa)	Moss (Sí Supervisa)	Moss (Sí Supervisa)	ODT
	Kostick	Kostick	Kostick			Figura Humana
	Assessment	Assessment				
	Examen Técnico	Examen Técnico	Examen Técnico	Examen Técnico	Examen Técnico	Examen Técnico
Valoración	Entrevista Dimensional por Competencias	Entrevista Dimensional por Competencias	Entrevista Dimensional por Competencias	Entrevista Dimensional por Competencias	Entrevista Dimensional por Competencias	Entrevista Dimensional por Competencias

RUBRO	INSTRUMENTO	EXPLORA	OBSERVACIONES
Inteligencia	Terman - Merrill	10 escalas y CI	Para niveles medios y altos
	Wonderlic	CI	Para niveles medios y altos
	Beta II	6 Escalas y CI	Para niveles operativos
Estilo Personal	Cleaver	Estilo Personal	Para todos los puestos y áreas
Personalidad	Gordon	Perfil e Inventario de la Personalidad	9 factores de personalidad
	Test Proyectivos	Factores de la Personalidad	Honradez, control de sí mismo, agresividad, de interpretación, no estandarizados.
Específicas	Kostic	Factores de Personalidad aplicado al Trabajo	Liderazgo, Adaptación al cambio, Naturaleza social, Naturaleza emocional, Subordinación.
	MOSS	Habilidad de supervisión	5 Subescalas
Assessment	Caso Individual	Habilidades Gerenciales, Estilo de Liderazgo, Solución de Problemas	Puestos Directivos

Anexo 8

Reportes de Certificación



PORCENTAJE DE ADECUACIÓN AL PUESTO				
Exámen TRUPER	Gerenciales	Personales	Ventas	CI
77,04%	86,96%	70,77%	105	

ESCALA	
1 a 2	Deficiente
3 a 4	En el puesto
4 a 5	Sobresaliente

ANEXO 9

REPORTE INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL ADMINISTRATIVO Y ENTREVISTA DIMENSIONAL POR COMPETENCIAS

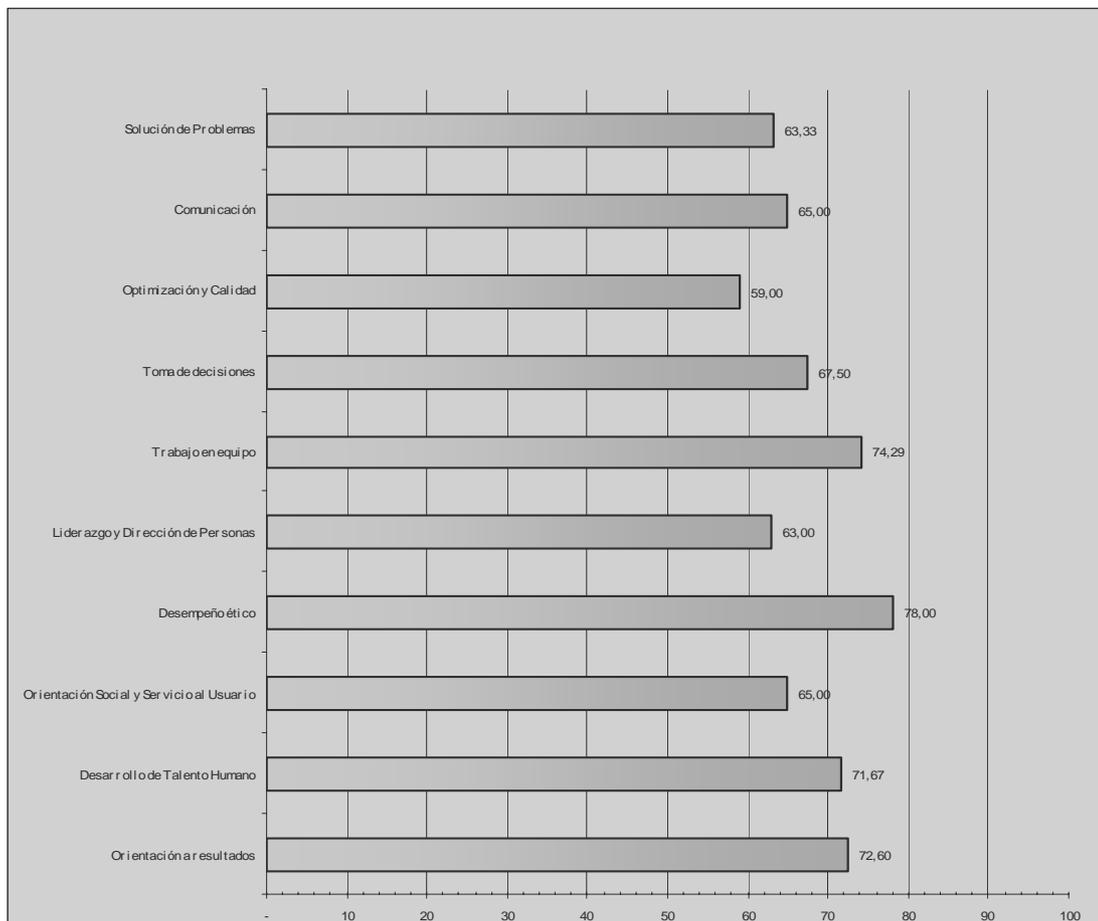
1. DATOS GENERALES

Nombre: XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Fecha: 30 Abril 2007
Escolaridad: Lic. Administración de Empresas	Edad: 60 años
Puesto: Gerente	Subdirección General: Administración de Carteta

2. ESCALA DE CALIFICACIONES OBTENIDAS

Escala	Criterios para Acreditación	Definición
0 - 39.99	NO ACREDITADO	Necesidad de desarrollo general
40 - 59.99		Necesidad de mejoras específicas
60 - 74.99	ACREDITADO	Suficiente
75 - 89.99		Satisfactorio
90 - 100		Destacado

3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN



4. COMENTARIOS GENERALES

REPORTE DE:	DESCRIPCIÓN
Competencias mejor evaluadas	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño ético • Trabajo en equipo • Orientación a resultados
Competencias evaluadas más bajas	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización y calidad • Liderazgo • Solución a problemas
Recursos Personales	<p>Esta persona tiende a ser auto iniciador, competitivo e inquieto que por lo general busca nuevos intereses o nuevas amistades, Es capaz de manejar o supervisar diversas tareas a la vez pero sin involucrarse a fondo. Suele adoptar un papel activo dentro del grupo y tiende a tomar decisiones de manera independiente. Trabaja con ahínco y determinación. Antonio Luís se caracteriza por tomar decisiones y actuar de manera muy rápida, se observa agilidad en la comprensión de ideas, conceptos y un juicio acertado de la realidad.</p> <p>Demuestra baja atención a los detalles, ansiedad ante la presión del tiempo y una baja tolerancia a la frustración lo que puede originar una falta de control o derivar en actitudes viscerales.</p> <p><u>Situación de Conocimientos Técnicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregó documentación completa. - Tiene actualización en los últimos 3 años. - Sus conocimientos técnicos están alineados con la descripción del puesto.
Cursos	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización y calidad • Liderazgo con inteligencia emocional • Innovación y creatividad

Acciones de Desarrollo	<p>Identificar, proponer e implementar cambios formales para mejorar proceso, productos o servicios en su área de trabajo.</p> <p>Necesidad de mejora en la planeación e impulso del desarrollo profesional de los individuos y de los grupos en función de las estrategias y políticas del instituto.</p> <p>Desarrollar su habilidad en el diseño de soluciones poco comunes, a través de la búsqueda e investigación de nuevos elementos.</p> <p>Su +1 supervisará las prácticas de optimización y solución del Sr. xxxxxxxx.</p>
------------------------	--

Firma Responsable

5. RETROALIMENTACIÓN

Comentarios del Participante	
------------------------------	--

He recibido la retroalimentación a mi proceso de Acreditación de Competencias y Validación de Conocimientos Técnicos, quedándome clara mi situación con respecto al mismo.

Nombre y firma del participante

Fecha de Retroalimentación.

Comentarios del + 1	
---------------------	--

Comentarios del +1 Comparativo de evaluación de competencias entre certificación y evaluación por competencias	
--	--

Nombre y firma

**Fecha de
Retroalimentación**

1 3	Dirección, Gestión y Administración de Organizaciones	1				5	5		5	5	3,00
1 4	Visión Emprendedora	1					4				2,50
1 5	Comunicación	1			5						3,00
1 6	Solución de Problemas	1	5	5		5			5		3,00
1 7	Innovación y Creatividad	1					4				2,50
1 8	Transparencia y Rendición de Cuentas	1									0,50

ANEXO 9 BIS