



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“PERFIL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO LABORAL BASADO
EN UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
EN UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL”

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N:

GARCÍA VITE TANIA KARINA

ZÚÑIGA HERNÁNDEZ ANA KAREN

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

REVISORA DE TESIS:

LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ



**Facultad
de Psicología**

CUIDAD UNIVERSITARIA, D.F.

AGOSTO, 2011



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.

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada me gustaría agradecer a Ricardo Lozada, por aceptar y apoyarnos en este proyecto así como por la asesoría brindada a lo largo de este tiempo para poder concluir esta meta tan importante para nosotras; asimismo a Adriana Martínez por aportarnos tiempo y paciencia como revisora.

Suzie 4.1 Gracias por todas las lecciones, por tu amistad, por tu presencia en mi vida. Te has convertido en un trozo de mar, de cielo, de aire, de tierra, de luz, de oscuridad, de lágrimas, de sonrisas... Eres el paisaje interior que ahora vemos cada vez que pronunciamos tu nombre. Que me acompañe el candor al saber que, a pesar de que has desaparecido, nunca abandonarás mi mundo...

A mis padres, por su apoyo en cada paso de mi educación, desde consejos hasta desvelos por el transporte, por respetar mis elecciones aunque no siempre estuviésemos de acuerdo, gracias por ser los padres que son porque de otra forma no estaría viviendo el momento en el que estoy.

Estuviste ahí, escuchando, aportando, creyendo en mí, riendo juntos, tomando malteadas entre bailes y lágrimas; de lo serio a lo lúdico me escuchaste, sin juicios, sin reproches, sin dependencias y con complicidad. Sabes quién eres, te quiero mucho.

Cris, gracias por los consejos y conversaciones en el café que me fueron enriqueciendo a lo largo de este proyecto; tu amistad es invaluable para mí.

Habibis!! Las quiero mucho, la experiencia de mi carrera no habría sido igual sin el grupo y su amistad y buena vibra, cada una buscando su camino, unidas por la danza, crecimos a la par a lo largo de estos años.

Karencita, gracias por emprender este proyecto, aunque los tiempos y situaciones fueron complicados en ocasiones, seguimos adelante y lo logramos.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis representa un parte aguas entre una etapa muy enriquecedora y el camino que el tiempo obliga. En toda la experiencia universitaria y la en la culminación que es el trabajo de tesis, ha habido personas que merecen las gracias porque sin su valiosa aportación no hubiera sido posible este trabajo y también hay quienes las merecen por haber plasmado su huella en mi camino. Quiero dedicarles unas palabras a estas personas tan importantes en mi vida, sin embargo, la cantidad de palabras no es proporcional al gran amor que le tengo a cada uno de ustedes.

Padres, quiero empezar con ustedes ya que sin ustedes simplemente no estaría aquí. Gracias por apoyarme en mis sueños y locuras, por darme todo, pero sobre todo por enseñarme entre muchas cosas la sencillez, la empatía y la nobleza. Gracias a ustedes soy quién soy.

Abue, para mí lo más hermoso que me ha dado es su confianza, le agradezco que me haya permitido conocer sus sentimientos. Gracias por alentarme a seguir, por creer en mí y no dejarme vencer.

Mariana, tal vez tú y yo somos la relación más complicada, sin embargo sé que al final de todo siempre vamos a estar juntas, porque hasta ahora así ha sido. Gracias por apoyarme y compartir aquellos momentos difíciles.

Agradezco al destino por haberla puesto en mi camino, y nuestros caminos. Usted ha confiado en mí y me apoyado en muchos momentos, gracias porque siempre ha visto por mí, gracias por estar en mi vida y nuevamente gracias por ser mi madrina, mi tía, mi hermana y mi amiga.

Contigo literalmente he crecido y es que has recorrido a mi lado cada una de las etapas de mi vida, sé que aunque en presencia no estés, sé que tú esencia esta aquí. Este esfuerzo es, también el inicio de nuestros sueños. Gracias por animare y confiar en mí.

Flaquita, Sonrisas, Nidia, Jana, Taniesita, Marianita, Pausi, Miguel, Monse, sin duda mis amigos por siempre, por ser los mejores, porque sólo con ustedes he pasado inolvidables aventuras, porque con ustedes he tenido las más grandes sonrisas, porque siempre han estado en las buenas y cuando más los he necesitado, porque han hecho de este camino una gran experiencia, gracias.

Ustedes que me conocen no saben cuán difícil fue escribir cada palabra, y es que cada una de ellas lleva consigo una gran emoción. Gracias por compartir conmigo el inicio de una nueva etapa.

No puedo dejar de agradecer a nuestro Director Ricardo Lozada por aceptar el proyecto y por su asesoría, a nuestra revisora, Adriana Martínez por su dedicación y apoyo al trabajo. Gracias.

A cada uno de nuestros sinodales, por su dedicación y tiempo para con nuestro proyecto; Laura Somarriba, Ma. del Carmen Gerardo y Rodrigo Peniche. Muchas GRACIAS!!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.....	5
1.1. Importancia de la Selección Técnica de Personal en la Empresa.....	5
1.2. Concepto.....	6
1.3 Modelo de Selección Técnica de Personal Tradicional.....	8
1.3.1 Antecedentes Históricos en México	8
1.3.2. Proceso de Selección Técnica de Personal	10
ANÁLISIS DE PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL	25
2.1 Análisis de Puesto.....	25
2.1.1. Componentes	30
2.1.2. Recopilación de Datos	35
2.2 Definición del Perfil Profesional.....	38
2.3 El Papel del Psicólogo en la Creación del Perfil Profesional.....	40
2.4 Perfil Profesional por Competencias.....	42
2.4.1. Definición de Competencias	42
2.4.2. Identificación y Construcción de Competencias	43
2.4.3. Funciones y Beneficios del Análisis por Competencias.....	47
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	49
3.1 Fundamentos Teóricos.....	50
3.2 Modelos para el análisis de Competencias.....	51
3.3 Clasificación de Competencias.....	52
3.3.1 Normalización de las Competencias	57
3.4. Implantación de un Modelo de Gestión por Competencias.....	60
3.5. Evaluación de Competencias Laborales.....	66

3.5.1. Assessment Center.....	66
3.5.3. Elementos y Funcionamiento del <i>Assessment Center</i>	68
Diferencias entre el Modelo de Selección Tradicional y de Competencias.....	76
TRIBUNAL FEDERAL DE JUSTICIA FISCAL Y ADMINISTRATIVA.....	79
4.1 Sector Público	79
4.2 Historia.....	80
4.3 Funciones	81
4.4 Misión.....	82
4.5 Visión	82
4.6 Valores.....	83
4.7 Organización	83
MÉTODO	88
5.1. Justificación.....	88
5.2. Procedimiento	89
PERFIL	91
CONCLUSIONES	103
ANEXOS	108

RESUMEN

La psicología laboral, en su labor de estudiar, investigar, y mejorar los espacios laborales en base al impacto que el individuo genera en las organizaciones, ha pasado por diversos enfoques que explican el comportamiento humano, asimismo, ha evolucionado a la par de cambios sociales y económicos mundiales.

Un enfoque relativamente reciente dentro de este ámbito es el de las competencias. Concentrado en la importancia que tienen las habilidades sociales, de personalidad, de motivación, e intelectuales en el desempeño superior de una persona.

El presente trabajo es una investigación descriptiva, abordando la creación de un perfil profesional para el analista de selección; utilizando como base un modelo por competencias. Se llevó a cabo en el área de recursos humanos de una Institución Gubernamental cuyo puesto de Analista de Selección no contaba con un perfil.

Se elaboró el análisis de puesto y, junto con el estudio de la planeación estratégica de la organización y la información obtenida por medio del panel de expertos, se llevó a cabo la descripción de competencias identificadas en el puesto para la propuesta del perfil. El perfil obtenido se presenta tomando como base los modelos de la Sociedad Americana para el Entrenamiento y Desarrollo (ASTD Competency Model) y Martha Alles.

INTRODUCCIÓN

Dentro de un ambiente laboral altamente competitivo, las organizaciones requieren de perfiles precisos con el fin de asegurar el reclutamiento y la selección de candidatos que se adecuen de manera óptima, tanto a las necesidades del puesto, como a la organización misma.

Un perfil bien elaborado, no sólo ayuda en la selección de personal nuevo adecuado, también disminuye aspectos como la rotación de personal, la falta de motivación, deserción de los trabajadores, etc., que generan estragos económicos y conflictos en el ambiente laboral.

Contar con perfiles adecuados, asegura la inserción de personas que no solo cuenten con los conocimientos necesarios, sino además, posean habilidades y actitudes compatibles al puesto, lo cual redundará en un desarrollo profesional y personal del trabajador dentro del mismo.

Los requerimientos del mercado laboral actual y la transformación del concepto de trabajo, dan prioridad al desarrollo de la inteligencia sobre la fuerza física. El resultado es un aumento en la demanda de perfiles más especializados, mismos que se logran con la indagación de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones necesarias para realizar las funciones/tareas.

Lo anterior va más allá de solo crear perfiles específicos para un puesto; sino de identificar a la par, el perfil profesional específico que debe tener la persona que desempeñará el puesto de la manera más competente. A esta aproximación se le conoce como **Modelo por Competencias**.

Al trabajar con perfiles basados en competencias, la labor de búsqueda también se vuelve más específica. Al reducir la población que pueda cubrir la vacante, el perfil del analista adquiere más importancia. Lo anterior, bajo la premisa de que si se cuenta con un analista competente y compatible a la planeación estratégica de la empresa, éste contratará a personas igualmente

aptas para trabajar dentro de ella. Sin embargo, existen instituciones que no cuentan con un perfil de puesto, ni profesional para el analista de selección.

Por lo anterior, el objetivo del presente fue crear el perfil del puesto mediante un perfil profesional, en una institución que cumple con dichos criterios (el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa) tomando como referencia el modelo por competencias laborales. Para lograrlo propusimos primero llevar a cabo un análisis de las funciones del puesto para lograr la identificación y definición de las competencias del analista de selección del TFJFA y finalmente la aplicación de dicho perfil profesional para inclusiones futuras.

En el capítulo 1 revisamos diferentes conceptos de Selección de Personal, que nos permitieron llegar a la definición que utilizamos a lo largo del trabajo. Así mismo explicamos paso a paso el proceso de selección tradicional, sus inicios y desarrollo en México e importancia en la organización.

En el capítulo 2 ahondamos en el proceso de selección enfocándonos en el análisis de puesto, desglosamos sus componentes y aquellos métodos que nos permitieron recabar información para su elaboración. Introdujimos el concepto de perfil profesional, que nos dio la pauta para comenzar el tema del perfil por competencias. Inicialmente revisamos algunas concepciones establecidas del modelo por competencias, los métodos para identificar y construir las mismas, y para cerrar el capítulo se habló de la funcionalidad y beneficios que este modelo aporta a las organizaciones.

Establecida la definición de competencia que utilizamos para la creación de este trabajo, logramos introducirnos en el tema de selección por competencias, tema principal del capítulo 3; donde se abarcó sus fundamentos teóricos, algunos de los modelos utilizados para el análisis de las competencias, su clasificación, etc. Conoceremos la institución encargada de la normalización y certificación de competencias en México. En la segunda parte del capítulo, expusimos el proceso a seguir para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias. Por último hablamos de método principal para evaluar y

determinar las competencias que una persona posee y en base a ello seleccionar al candidato más apto para formar parte la organización.

Establecido lo anterior, el objetivo del presente trabajo fue crear el perfil del Analista de Selección mediante el modelo por competencias, en una institución que cumple con dichos criterios (Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa). Propusimos llevar a cabo un análisis de las funciones del puesto para lograr la identificación y definición de las competencias del analista de selección del TFJFA y finalmente la sugerencia de aplicación de dicho perfil profesional para inclusiones futuras.

CAPÍTULO UNO

SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

1.1. Importancia de la Selección Técnica de Personal en la Empresa

Hasta hace unos años el único objetivo del proceso de selección técnica de personal era encontrar al candidato idóneo para un puesto vacante. Hoy en día, a pesar de que el mencionado sigue siendo el objetivo principal, el proceso de selección busca además el rendimiento y la formación del candidato, su adaptación y posterior permanencia en el puesto de trabajo y en la empresa, evitando así la rotación de talento.

El proceso de selección es una técnica de pronóstico, sin embargo hoy en día tiene un alcance mayor ya que además de prever sobre la eficiencia y rendimiento del aspirante, trata también de anticipar:

- La integración del trabajador en el grupo laboral
- La posible predisposición a sufrir accidentes y enfermedades
- La posible promoción del trabajador
- La capacidad de aprendizaje
- La proyección profesional del trabajador en el futuro. Es decir, su desarrollo profesional.

Que una empresa seleccione empleados de excelente calidad, genera enormes beneficios que se repiten cada año, ocasionados por la permanencia del empleado en la nómina. Por el contrario, una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, provocando un daño irreparable en el ambiente productivo y social de la empresa.

La administración de Recursos Humanos es un órgano vivo, en continuo cambio: sus objetivos se van adaptando a las necesidades del mercado laboral y de la empresa. A medida que el Capital Humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de Recursos Humanos.

1.2. Concepto

En la actualidad, cualquier empresa que desee ser competitiva en el campo laboral, requiere contar con personal calificado, que permita su desarrollo-crecimiento.

Por lo anterior, la selección de personal tiene como principal objetivo, dotar de personal adecuado que garantice el correcto desempeño del puesto, ya que para la empresa significa un riesgo a su productividad integrar nuevas personas a su equipo laboral; por ello la selección pretende reducir este riesgo evaluando de una manera detallada y objetiva, apoyando su evaluación y decisión en factores que sean medibles y comparables.

La selección se define como: *“Proceso por medio del cual, se descubre a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado a ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle bajo presión sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía”*. (Llanos, 2008, p 3).

Pino, M. Á. [Ángeles], Sánchez, M. y Pino, M. L. [Luisa] (2008, p 43) la definen como: *“Un proceso estructurado que permite a una empresa elegir, entre diversos candidatos, aquel que más se aproxime al perfil profesional y profesiograma del puesto de trabajo”*.

Otros opinan que en la selección se elige a la persona más adecuada entre un grupo de candidatos para realizar un determinado tipo de trabajo, para esto cabe aclarar que:

“Adecuado” no significa que la persona elegida deba ser necesariamente la mejor (con mayor experiencia o conocimiento) en relación con el puesto, si no más idónea - adecuada y apropiada en función de las características del puesto, sus interacciones con otras personas, su remuneración, su proyección a medio y largo plazo, etc. (Gan F. y Berbel G., 2007, p 211)

Chiavenato define a la selección como, *“La elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”* (Chiavenato, Guzmán, Rodríguez, & Mascaró, 2009)

Partiendo de estas definiciones podemos concluir, que la selección es un proceso de comparación, cuyo fin es proveer personal que desempeñará de manera óptima para la organización un puesto vacante, reduciendo riesgos para la productividad de la misma y aumentando el valor de su capital humano.

Es un puente entre las necesidades de personal de la organización y su disponibilidad en el mercado laboral. Dicho proceso se ilustra en el gráfico presentado a continuación:

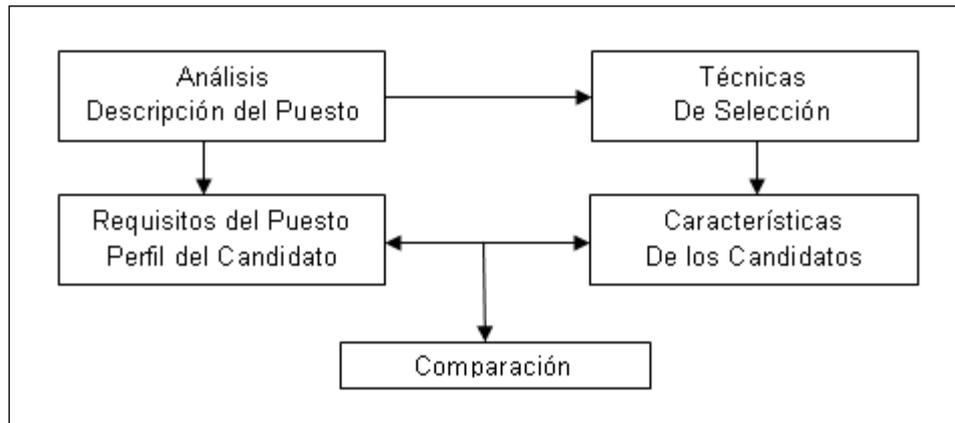


Gráfico 1. La selección de personal como proceso de comparación. Chiavenato, I. (2005).

1.3 Modelo de Selección Técnica de Personal Tradicional

1.3.1 Antecedentes Históricos en México

En cuanto a la evolución de la selección técnica del personal en México, comienza a finales del siglo XIX; cuando, de 1897 a 1906 se dio un desarrollo enorme en la industria que impulsó los procesos de selección sistematizados. Los primeros datos sistematizados registrados del proceso de selección fué con test de aptitudes, se encuentran en la papelería San Rafael y Fundidora Monterrey.

Sin embargo, los índices industriales sufren una baja en 1911 por la Revolución, por lo que, de acuerdo con Urbina Soria, (1992) en nuestro país, podemos remontar los inicios de la Psicología Industrial a partir del 1 de febrero de 1923 cuando se funda el Departamento Psicométrico dependiente del departamento del Distrito Federal. En este departamento se inició la adaptación a la población de México de los test Binet aplicados a los candidatos que ingresaban al Cuerpo de Policía y Tránsito así como a la Escuela Normal Superior entre otras.

Durante el gobierno de Manuel Ávila Camacho, se abrieron mercados, carreteras y ferrocarriles para facilitar la distribución de los productos y ayudar a los fabricantes; abriendo nuevamente el camino del desarrollo de la psicología industrial en México.

En 1944 se aplican los primeros exámenes psicotécnicos con fines de admisión y promoción en Teléfonos de México, S.A, por el Ingeniero David Mehel.

En 1947 la oficina de admisión del Banco de Comercio decide seguir los pasos del Banco de México en la selección del personal ajustándose a las necesidades y características del mismo.

De 1950 en adelante la Confederación Patronal de la República Mexicana incluye temas de divulgación y conocimiento de técnicas psicológicas en la selección de personal gracias a los resultados obtenidos en los Bancos de México y Comercio. Dichas acciones dieron como resultado el Despacho de Servicios Técnicos Especializados en México.

A finales de 1950, se fundó el Instituto de Personal S.C que fue el primer despacho de asesoría para la selección de personal, por el Lic. José Ma. Cuarón, Dr Francisco Garza, Dr. German Herrera (presidente) y el Dr. Joaquín Rivero Boret; dicho despacho daba servicios a bancos y empresas grandes en la selección de empleados de oficina, ejecutivos y vendedores (Urbina Soria 1992).

La frecuencia de accidentes ferroviarios y sus repercusiones en la sociedad mexicana llevaron a que, en 1951, Ferrocarriles Nacionales de México estableciera un servicio de personal para la selección de puestos como telegrafistas, despachadores, jefes de estación, mecánicos etc. En este mismo año, se introdujeron los test de Raven y de Aprendizaje del Rey en las baterías empleadas en la selección de personal.

Cabe mencionar que a lo largo de la historia de la Psicología Laboral, en nuestro país las técnicas de selección fueron recibidas con desconfianza, y la

selección se enfrentó a retos propios de la situación sociocultural de México, como son el subempleo, trabajos por temporadas u horas por día y con carencias claras de personal calificado. Otro obstáculo al que se enfrentó la selección técnica de personal, fue que significó el fin de la contratación por mera recomendación, lo cual no fue aceptado fácilmente.

1.3.2. Proceso de Selección Técnica de Personal

El proceso de selección nos permite “*cotejar los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los candidatos que participan en el proceso. De otro lado, pronostica o prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollará en el puesto*” (Vilá C., et al., 2005, p 211).

Para fines de conocer el proceso de selección, así como actividades, instrumentos a continuación se enuncian los pasos a seguir:

Paso 1.

Detección de Necesidades

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el proceso de selección técnica de personal es una comparación entre lo que la empresa necesita y lo que se encuentra disponible en el mercado laboral; de ahí que la detección de necesidades de la empresa sea crucial para llevar a cabo una selección eficiente.

Para ello, es necesario estar familiarizado con la visión, misión y filosofía de la organización, así como consultar los manuales de operación de la misma. De esta forma podemos asegurar precisión al elegir un candidato que no sólo se adaptará, sino que se desarrollará en el ambiente de la organización; dado que es compatible con sus ideas, perfil y plan profesional. Dentro de una empresa que está basada en el modelo por competencias, dicha compatibilidad adquiere una importancia mayor para el buen desempeño del trabajador, dado que la empresa buscará que todas las personas que trabajan en ella se apeguen a los

valores y misión establecidos; así, el trabajador se desenvuelve dentro de ella y la empresa aumenta su productividad.

La selección técnica de personal debe buscar en primer término, que el candidato encaje dentro de la organización y en segundo término, en el puesto a ocupar, pues se debe seleccionar con una visión a futuro teniendo en consideración que el nuevo trabajador no siempre va a permanecer en el mismo cargo. Por esto, es una equivocación centrar todos los esfuerzos de selección en buscar al mejor candidato para desempeñar un cargo determinado, desconociendo la naturaleza cambiante del ser humano.

El proceso de Selección Técnica de Personal inicia, cuando se tiene una detección de necesidades que nos lleva a buscar uno o más trabajadores para cubrir los puestos de trabajo determinados. Las necesidades pueden ser actuales, pero también futuras.

Las necesidades más frecuentes que llevan a iniciar un proceso de selección técnica de personal son:

- Creación de nuevos puestos de trabajo.
- Vacantes o bajas de algún empleado.
- Rotaciones y promociones.
- Nueva distribución de planilla.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Jubilaciones.
- Despido de algún empleado.
- Fusiones con otras empresas.
- Excedencias.

Antes de poder iniciar con el reclutamiento; se requiere del documento que contiene información acerca de la vacante; a dicho documento se le conoce como **Requisición de Personal**. Las partes que la conforman son: el nombre del puesto, la descripción, el departamento que lo solicita, el tipo de vacante, los requisitos para el ocupante (edad, escolaridad, experiencia requerida,

Paso 2.

Reclutamiento

Al hablar de selección técnica de personal, ineludiblemente tenemos que hablar de reclutamiento, que es *“el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de alguno de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos”* (Publicaciones Vértice, 2008, p 3).

El proveer de candidatos adecuados en el momento oportuno a la organización, constituye *“el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de la misma”* (López-Fé y Figueroa, 2002, p 131).

Dicho lo anterior, el reclutamiento precede a la selección y por lo tanto la condiciona. En este proceso ocurre un intercambio de información entre los responsables de la línea jerárquica, de jefatura de personal o de recursos humanos, y del propio candidato; para lograr un intercambio de información clara, completa y oportuna que a su vez atraerá candidatos viables para las vacantes; por lo tanto es indispensable la coordinación entre los mismos.

Se pueden encontrar candidatos tanto dentro como fuera de la organización. Al lugar físico donde encontramos candidatos de acuerdo al perfil que buscamos se le conoce como **fuentes de reclutamiento**. Los tipos de reclutamiento de acuerdo a la fuente, pueden ser: internas, externas y mixtas.

a. Fuentes Internas:

Es el capital humano que podemos encontrar dentro de la organización. Algunos de ejemplos son:

- Sindicatos.
- Promoción interna.

- Archivo de personal (cartera interna).
- Plan de becarios ó practicantes.
- Recomendados.

Las ventajas y desventajas del mismo, se exponen de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla 1
Ventajas y desventajas de las fuentes internas de Reclutamiento.

Ventajas	Desventajas
- Refuerza ánimo y desempeño de los trabajadores, ya que es una forma de comprobar que la competencia se premia.	- Pueden surgir descontentos entre los empleados que no obtienen el puesto.
- Hay mayor compromiso con las metas de la compañía por la antigüedad de los trabajadores.	- Puede haber una generalización de resultados en el desempeño del trabajador, generando un error de juicio.
- Existe una apreciación más exacta de las habilidades de la persona (fiabilidad).	- Si el gerente ya ha contemplado a la persona que busca para el puesto, la selección puede ser una pérdida de recursos.
- Se reducen los costos de capacitación e inducción.	- Dificultad para lograr la aceptación de un jefe que salió de sus filas.
- Rapidez en la identificación de candidatos.	- Se corre el riesgo de estancamiento en la innovación y dirección dentro de la empresa.

Nota: Ventajas y desventajas en la utilización de medios de reclutamiento interno. Elaborado a partir de Oltra *et al.*, (2005), p 120.

b. Fuentes Externas:

Son aquellos lugares en donde podemos encontrar capital humano fuera de la organización. Estos pueden ser:

- Escuelas ó centros de formación. Cuando el perfil no requiere de experiencia.
- Juntas de intercambio. Reunión de reclutadores de diferentes organizaciones en donde comparten datos acerca de candidatos que necesiten y que posean.
- Bolsas de trabajo. Programas encargados de recibir ofertas y peticiones de trabajo y de ponerlas en conocimiento de los interesados.
- Ferias de empleo. Eventos masivos organizados con el fin de establecer contacto entre los reclutadores y buscadores de empleo. Acuden representantes de las empresas que buscan candidatos y ofrecen información acerca de las vacantes a quienes acuden con el fin de concretar entrevistas de trabajo.
- Agencias de colocación. Despachos que ayudan a reclutar a candidatos para puestos que por algún motivo dificultan su reclutamiento, ó que no se realice dicha actividad por la naturaleza de la organización.
- Head Hunter. Es un tipo de consultoría especializada dedicada a reclutar personas para puestos específicos, difíciles o de desempeño y perfil académico altos.

Además de las fuentes con las que cuenta un reclutador, otra herramienta a su disposición son los medios. Gracias al auge de la tecnología, el alcance de los medios que tiene el reclutador para buscar candidatos se ha facilitado y

expandido exponencialmente. Se pueden utilizar los medios de prensa, radio, televisión o bien el internet.

Los anuncios en prensa, son los más utilizados por las empresas para hacer sus ofertas de puestos de trabajo. Ya que permite dirigirse a un sector amplio de la población sin que la respuesta que reciba rebase las necesidades de candidatos del reclutador.

Este medio también puede resultar económico por la cantidad y la permanencia de la información manejada, además, es poco probable que se pierda información de contacto y requisitos por la brevedad del anuncio, como en el caso de la radio y televisión. El éxito de un anuncio radica en que la información publicada sea clara y precisa.

Por otro lado, los anuncios vía internet rebasan a los medios impresos tanto en costo como en alcance; sin embargo la respuesta recibida por este medio puede ser más tardía, y se pone en duda la seguridad de la información manejada, ya que por el anonimato del medio, surgen empresas fantasmas que comprometen la fiabilidad en el manejo de los datos. En este aspecto, se recomienda consultar agencias de empleo que cuentan con portales de internet, debido a que la conexión entre el aspirante y la empresa es más directa.

Algunas de las agencias de empleo con portales en internet se encuentran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Portales de Internet

✓ American Chambers http://www.amcham.org.mx	✓ OCC www.occ.com.mx
✓ Manpower www.manpower.com.mx	✓ CODNER www.codner.com.ar
✓ Adecco www.adecco.com.mx	✓ Gestión Laboral http://www.grupo-gestion.com.ar
✓ Lucas www.lucas5.com	✓ Larese y asociados www.sciselection.com.ar

Nota: Se enuncian algunas de las agencias de empleo con portales en internet. Adaptado de Varela, J. (Septiembre, 2010). [Apuntes]

Paso 3.

Preselección

Una vez que se ha terminado el proceso de reclutamiento, se espera que este aporte un considerable número de aspirantes, esto a consideración de que el proceso haya sido realizado exitosamente. Lo anterior, ya que la preselección tiene como objetivo filtrar a todos aquellos candidatos que cumplan con los requisitos especificados en el análisis del puesto.

Paso 4.

Evaluación

Una vez realizada la preselección, es necesario continuar con una evaluación que permita descartar y elegir al candidato más apto de acuerdo al puesto.

Debido a que, “*El objetivo de la selección es obtener, contrastar y comprobar toda la información necesaria con la finalidad de poder tomar una decisión respecto a cada candidato o participante en el proceso*” (Vilá et al, 2005, p 128), se hace uso de técnicas de evaluación que nos permitan seguir con el mismo. El uso de ellas dependerá de la función a cumplir. Algunas de la técnicas posibles a utilizar, se mencionan a continuación.

– *Entrevista*

En el proceso de selección, la entrevista es el instrumento más ampliamente utilizado por el especialista de personal y por el supervisor. De acuerdo con Goodale (1998), constituye la etapa más personal por que nos permite conocer y verificar el ¿cómo?, ¿por qué?, y el ¿cuánto? de los datos que nos proporcionó en papel (currículum, cartas de recomendación, puntuaciones de test), así como la calidad de la actuación de los candidatos durante el proceso de evaluación.

Esta entrevista no sólo es una serie de preguntas rutinarias, una entrevista llevada a cabo de manera adecuada cumplirá con los objetivos planteados tanto por parte del entrevistador como del entrevistado.

Los objetivos del entrevistador, incluyen reunir información que le ayudará a predecir el futuro desempeño de los candidatos al puesto, y proporcionar a los mismos un breve panorama de lo que es la organización así como del puesto al que aspira.

Paralelamente, el candidato busca generar una impresión favorable ante la organización, venderse al entrevistador y reunir información en relación al puesto de trabajo, que le permitirá tomar una decisión informada en caso de ser invitado a unirse a la empresa.

Generalmente, la entrevista se lleva a cabo de manera individual y semi-estructurada entre el evaluador y el candidato; sin embargo, en ocasiones y dependiendo del puesto, puede llevarse a cabo una entrevista grupal.

En esta modalidad varios aspirantes son entrevistados por uno o varios entrevistadores simultáneamente, o bien, un aspirante es entrevistado por varios entrevistadores. Algunas ventajas y desventajas de la entrevista grupal de acuerdo con Guth Aguirre (1994) se enlistan en la tabla 2:

Tabla 2
Ventajas y Desventajas de la Entrevista Grupal.

Ventajas	Desventajas
✓ Permite al entrevistador recabar información de varios aspirantes a la vez.	× No permite profundizar en algunas áreas.
✓ Suprime el tener que repetir la misma información sobre la organización a cada candidato.	× Pueden retomar ideas de otros.
✓ Puede tomar la modalidad de discusión grupal o solución de problema.	× Se genera competitividad extrema.
✓ Favorece la confiabilidad de la entrevista, (cuando es un aspirante y varios entrevistadores).	× La habilidad predominante es la verbal sin que ello signifique que sea mejor trabajador.
✓ Representa un ahorro de recursos para la organización (dinero y tiempo).	
✓ Permite a los aspirantes interactuar en presencia de los demás (observación de la conducta en un grupo)	
✓ Permite comparar con mayor rapidez a todos los aspirantes.	

Nota: Ventajas y desventajas que permiten tener una visualización de ambas partes para con ello poder enjuiciar la aplicación de la entrevista grupal. Guth., A., (1994).

- *Pruebas Psicológicas*

En el proceso de selección técnica tradicional, se le ha dado una gran importancia a las pruebas psicológicas, pues mediante estos instrumentos, se pueden evaluar la personalidad, la inteligencia, aptitudes y conocimientos; por lo que son considerados como un apoyo substancial para realizar correctamente una selección.

Una prueba psicológica, es un instrumento o técnica de medición utilizada para cuantificar el comportamiento, ayudando a entender y predecir la conducta. Para lograr esto, la prueba debe de estar constituida por reactivos específicamente diseñados que midan características del comportamiento de una persona, es decir, por estímulos específicos a los que responderá un sujeto y que serán evaluados o calificados para relacionarlos con rasgos, status, condición del individuo, etc.

Las pruebas tienen como objetivo facilitar información sobre los candidatos en lo que respecta a su nivel de aptitud, personalidad, habilidades, conductas, etc.; constituyendo un método de filtrado en situaciones de selección, y es un complemento a la entrevista de selección.

El conocimiento sobre diversas formas del comportamiento, ha dado pie a la creación de distintas pruebas que sean capaces de medir estos diversos comportamientos, por lo que se han clasificado las pruebas dependiendo de su objetivo.

Toda prueba debe de cumplir con ciertas condiciones:

- **Confiabilidad:** Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se las examina en distintas ocasiones con el mismo test,

- Validez: Es válido cuando el test mide exactamente lo que se desea medir (predecir); es decir cuando: *“permite confirmar la relación entre los ítems del test y el dominio o constructo a medir”* (Tornimbelli, S, Perez, E, & Olaz, P, 2008 p105).

Es importante que las pruebas sean utilizadas para los propósitos para las que fueron diseñadas; un error monumental es querer determinar ciertos “rasgos” a partir de la interpretación que haga el psicólogo de los resultados de una prueba que evalúa rasgos totalmente distintos.

La medición del aprendizaje y de las habilidades de los sujetos debe servir para los siguientes propósitos:

- a) Para pronosticar el éxito o fracaso de los trabajadores de nuevo ingreso.
- b) Para tener datos objetivos con miras a la promoción, cambio o retiro del trabajador en funciones.
- c) Como medio para evaluar la propia organización por departamentos y por unidades de trabajo.
- d) Para evaluar la capacidad y productividad de los equipos, instrumentos y condiciones de trabajo.
- e) Para evaluar los programas de capacitación y adiestramiento que se estén realizando; y
- f) Como base para la elaboración de nuevos instrumentos, programas de entrenamiento, y para observar la extensión con que los instrumentos de medición psicológica estén siendo útiles a los propósitos en el proceso de selección y clasificación de personal, entre otros.

Paso 5.

Conclusión del proceso

Es en este paso donde el proceso de selección técnica de personal concluye y se obtienen resultados tangibles de los pasos anteriores, lo cual lleva a la elección final de un candidato al puesto.

La conclusión del proceso de selección tiene su propio protocolo a seguir. Este comienza, con la elaboración de los informes de cada uno de los precandidatos (finalistas), y este informe debe contener como mínimo, información personal, formación educativa, experiencia profesional, resultados de las pruebas aplicadas, resumen y conclusión.

Con la información que arrojan los informes y el conocimiento sobre el puesto vacante, se toma la decisión final de quién de los finalistas es el más apto para ocupar el puesto.

Por último, se da inducción al seleccionado, esto es, la bienvenida al puesto y a la organización.

En el siguiente gráfico se muestra el proceso de selección tradicional en donde se resume lo visto hasta ahora:

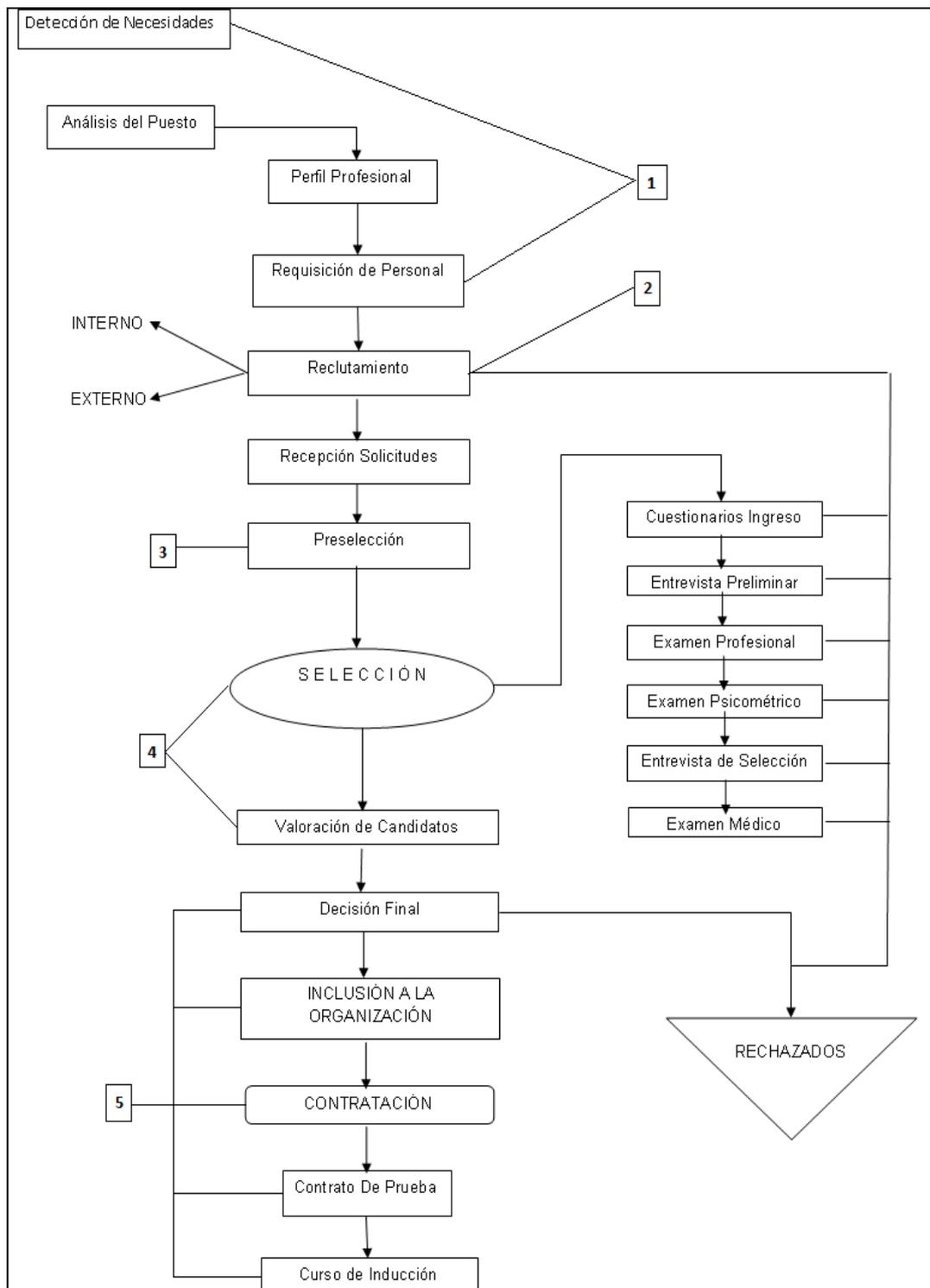


Gráfico 2. Paso a paso se observa el proceso y ejecución de la Selección de Personal. Adaptado de Olleros., M. (2005).

Los pasos de la selección tradicional llevan a un fin, como lo hemos estado mencionando a lo largo de este capítulo, encontrar el candidato cuyas características intelectuales y/o de habilidades sean compatibles con aquellas del puesto a cubrir, de manera que se desempeñe de manera óptima, es decir, se enfoca en la compatibilidad del candidato con el puesto. Como veremos más adelante bajo el modelo de la selección por competencias el enfoque se vuelve más global, buscando la compatibilidad no sólo con el puesto, también con la organización. Aumentando así las posibilidades de desarrollo del candidato dentro de la misma. Pero antes veremos el análisis de puesto y el perfil profesional para establecer su importancia en el modelo por competencias.

CAPÍTULO DOS

ANÁLISIS DE PUESTO Y PERFIL PROFESIONAL

2.1 Análisis de Puesto

En el capítulo anterior abarcamos el tema de la selección y se mencionó, como parte del proceso, al análisis de puesto para delimitar las actividades que cada trabajador de una organización desempeña. No obstante, consideramos de suma relevancia el papel del análisis de puesto en el proceso de selección; sobre todo si se trata de un modelo por competencias. Al tener claras las funciones que se desempeñan en un puesto tenemos el punto de partida para elaborar el perfil del candidato. Por lo que primero debemos construir la definición, revisando brevemente algunas establecidas por autores renombrados, para después brindar una global:

“Técnica para precisar el contenido de un puesto, separando y ordenando científicamente los elementos que lo integran en donde puesto se refiere a el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal” (Reyes A., 1975, p 16-17).

“Técnica que estudia en detalle las organizaciones para la cuales se realiza el trabajo de reclutamiento y selección de personal, y tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto” (Grados J., 2003, p 163).

“Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (Dessler G., 2001, p 84-85).

“El análisis tiene por objeto el examen de todas las áreas que se realizan en un puesto de trabajo, así como las características o exigencias de aquellas” (Orue J., 2004, p 39).

“El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, ... por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo” (Fernández M., 1995 , p 57).

Dicho lo anterior, podemos definir un análisis de puesto como una técnica para crear un inventario detallado de lo que se requiere para llevar a cabo un puesto determinado dentro de una organización. Este inventario es crucial e incluye: la descripción de todas y cada una de las actividades que lleva a cabo un trabajador (sean diarias, periódicas o eventuales), el contexto en el cual las lleva a cabo (espacio físico e instrumentos que emplea) y los requerimientos (físicos y mentales) ineludibles para desempeñarlo de manera exitosa.

Establecida la definición, podemos introducirnos a las funciones y beneficios que esta técnica le ofrece a la organización. En el párrafo anterior pudimos observar que por la naturaleza del concepto, el análisis de puesto nos habla de un orden. Esta técnica, responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente el trabajo, Reyes Ponce menciona la importancia de conocer con toda precisión *“lo que el trabajador hace”* y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien (Valenzuela y Ortíz, 2004, p 9).

Por su parte Barajas menciona los tipos de necesidades que cubren el análisis de puesto en toda empresa, haciendo la clasificación ilustrada en la siguiente tabla (Valenzuela B., y Ortíz M., 2004, p 10):

Tabla 2
Necesidades del Análisis de Puesto.

Tipo de Necesidad	Definición
I. Necesidad legal.	Se refiere a las dos partes existentes en toda relación de trabajo: la organización (patrón) y, el trabajador.
II. Necesidad social.	En referencia al impacto de las relaciones entre los recursos humanos de la empresa; en ella propicia la creación de grupos con características diferentes a las del grupo familiar o social.
III. Necesidad de productividad.	Toda organización requiere de un desarrollo constante, es indispensable contar con personal capaz y productivo. La mejor forma de lograr esto es proporcionar un entrenamiento adecuado al personal que lo requiera.

Nota: Clasificación de necesidades que cubre un análisis de puesto. Valenzuela, B., y Ortíz, M. (2004).

Para los supervisores, el análisis de puesto representa una herramienta bastante útil al momento de buscar y seleccionar personas para llenar una vacante. Los conocimientos precisos acerca de las obligaciones y características de cada puesto, permiten establecer estándares de desempeño y delimitar las obligaciones de los trabajadores (evita interferencias en el mando) incluso si el supervisor es nuevo en el cargo. O bien, puede ser utilizada para proponer cambios que considere pertinentes para la mejora de la productividad. Todas estas acciones le permiten una planeación y distribución óptima del trabajo a su cargo.

Al brindarle al trabajador recién ingresado, orientación e información sobre características específicas del puesto a realizar, así como los límites de sus obligaciones, cubre un punto doblemente funcional en organizaciones donde exista una falta de comunicación directa entre compañeros; sustituye el contacto directo aclarando dudas que pudieran surgir en el trabajador sobre los objetivos y labores a desempeñar en el puesto y ofrece la posibilidad de autoevaluación del trabajador sobre el ejercicio de sus funciones al compararlas con el estándar (análisis de puesto).

Por otro lado, para el departamento de personal, es la plataforma sobre la cual las demás técnicas deben de aplicarse, y contiene los requisitos de información que se necesitan para los archivos de personal, y se asegura de que los trabajadores estén ubicados en los puestos idóneos de acuerdo a sus aptitudes, porque facilita la conducción de entrevistas en la búsqueda del candidato ideal para una vacante.

Esta técnica, representa para la empresa una oportunidad para identificar carencias existentes en la estructura y encadenamiento de los puestos y funciones ayudando a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

En general, atribuye a una coordinación y logística de las actividades de la organización al vincular diferentes niveles organizacionales. Dicho punto es especialmente aplicable a los altos directivos, permitiendo discutir cualquier problema referente a la empresa con bases y conocimientos contundentes sobre dichas actividades, porque les permite conocer el funcionamiento de la empresa que dirigen.

Otro aspecto de suma importancia, es que se utiliza como fundamento en la valuación de puestos, para estructurar salarios en base a los datos que arroja.

A manera de resumen, citamos a Dressler G. (2001) y Reyes A. (1991) enlistando una serie de beneficios que trae consigo un buen análisis de puestos:

- *Optimización de la estructura organizativa*: permite determinar la estructura, ya que de cada puesto refleja las líneas de autoridad, los niveles de responsabilidad, las relaciones (internas y externas), etc.
- *Motivación y satisfacción*: el rendimiento del trabajador aumenta cuando sabe qué se espera de él; tomando en cuenta que la incertidumbre es un elemento que disminuye la motivación.
- *Evaluaciones del desempeño*: es decir, estimar la eficiencia y eficacia con que se desempeña en el puesto de trabajo al compararlo con la norma establecida.
- *Adecuación persona/puesto*: los requerimientos del puesto tienen que coincidir con los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de la persona.
- *Reclutamiento y selección*: el tener analizado y descrito un puesto, permite elaborar un perfil, y saber cuáles son las características que deben reunir las personas idóneas para el empleo, así como también, a dónde debemos acudir para encontrar a las mismas.
- *Formación*: permite la elaboración de programas de formación dirigidos a conseguir mayor adecuación entre persona y puesto de trabajo, y planes de acogida que apuren la integración a la organización.
- *Planes de carrera*: precisa información sobre los requerimientos de cada puesto.
- *Políticas retributivas*: la descripción de puestos permite establecer una jerarquía de las retribuciones en función de la aportación del puesto a la organización.
- *Reorganización del trabajo o rediseño de puestos*: se logra la detección de anomalías o carencias en las funciones de los mismos que obligan a un rediseño.

- *Prevención de riesgos laborales*: al tener definidas las condiciones en las que se realiza un trabajo permite detectar riesgos potenciales y, por tanto, prevenirlos. (Montes y González, 2006, p 61)

- *Asegurar la asignación completa de obligaciones*: el análisis de puestos también sirve para descubrir obligaciones que no se han asignado. (Dressler G., 2001, p 85)

2.1.1. Componentes

El contenido del análisis de puesto se agrupa de acuerdo al tipo de información: la descripción y la especificación del puesto. En la descripción se encuentra el encabezado, la descripción genérica y específica del puesto; es decir, contiene la información técnica de lo que se hace y cómo se hace. Por otro lado, en la especificación del puesto, encontramos las características que una persona necesita para llevar a cabo exitosamente la descripción del puesto.

I. Descripción del puesto

Encabezado: es básicamente la información relevante para identificar el puesto; es decir, los datos más generales, como:

- Nombre del puesto: tanto el que se da de manera oficial como el cotidiano; ambos deben expresarse de manera concisa y breve, e incluir el número o clave asignado al puesto.
- Ubicación: lugar físico en donde se llevan a cabo las actividades inherentes al puesto. Es decir, el departamento, o sección en donde podemos encontrar al trabajador para su observación.

- Horario: jornada laboral del trabajador.
- Tipo de trabajo: especificación de uso de instrumentos, y responsabilidad inherente a las funciones del puesto.
- Jerarquía y contactos: a quién reporta y quién reporta a él, con quién tiene interacción dentro y fuera de la empresa por la naturaleza de sus funciones.
- Puestos afines: esta información puede ser utilizada por el analista en el caso de necesitar una sustitución temporal.
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- Nombre y firma del analista así como del supervisor
- Fecha de emisión del documento.

Un ejemplo de la descripción del puesto se indica en el cuadro 3.

Cuadro 3
Descripción de un Puesto

NOMBRE DEL PUESTO/ CODIGO/ NIVEL :		<i>Analista de Nómina /40483 / Nivel 4</i>	
No. De trabajadores en el puesto:	<i>10</i>	AREA O DEPTO:	<i>Recursos Humanos</i>
TIPO DE TRABAJO:	- Apoyar en las actividades de capital humano en relación al manejo y cálculo de nóminas.		
INSTRUMENTOS:	- Equipo de cómputo		
HORARIO (S):	<i>Lunes a viernes de 8:00 a 18:00</i>		
PUESTOS AFÍNES:	<i>No</i>		
REPORTA A:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>		
PERSONAL A SU CARGO:	SI _____	NO	<u> X </u>

Nota: Ejemplo de una Descripción Genérica del puesto de Analista de Nómina.

II. Descripción genérica

Se refiere a una visión general de las características del puesto, mediante denominadores comunes de todos los puestos. Tiene como función, incluir el objetivo básico del puesto.

III. Descripción específica

Este apartado es extenso ya que se refiere a una descripción detallada de las operaciones que se realizan de manera eventual, periódica o bien, actividades cotidianas.

Las actividades deben estar ordenadas y numeradas en relación a la frecuencia con que se realizan, es decir, empezar con las cotidianas hasta llegar a las eventuales. Cada actividad, incluye el porcentaje del tiempo total que ocupa en la jornada laboral, los elementos físicos que hacen posible el desarrollo de la tarea (oficinas, instrumentos, papelería) y los posibles riesgos que implica el puesto para la salud del trabajador.

IV. Especificación del puesto

Como se mencionó al principio del apartado, las especificaciones del puesto se refieren a las características o capacidades indispensables que un candidato requiere para poder concretar las actividades del puesto de manera exitosa, es decir, “*requisitos humanos*” (Dessler G., 2001, p 84). Por lo tanto, este apartado incluye habilidades, esfuerzo, responsabilidades, condiciones físicas entre otros aspectos.

a) Habilidades

Una habilidad se refiere a la aptitud o precisión ya sea innata o adquirida con el cual se realiza una actividad (Diccionario de la Real Academia Española). En el caso del análisis de puesto, pueden ser físicas o mentales incluyendo los siguientes elementos:

- *Habilidad física*: rapidez, agilidad, entrenamiento etc.

- *Habilidad mental*: escolaridad, experiencia en áreas o puestos afines, conocimientos, criterios.

b) Responsabilidades

Esta categoría incluye, la descripción de los riesgos, de acuerdo a las actividades propias del puesto en relación a las consecuencias que

tendrían los errores del trabajador. Pueden caer dentro de las siguientes categorías:

- *Responsabilidad por otros*. Subordinados o compañeros.

- *Responsabilidad por valores*. Se refiere a objetos físicos que están bajo el cuidado del trabajador desde equipo o instrumentos inherentes a su función la administración de dinero, hasta el manejo de información confidencial.

- *Responsabilidad por trámites*. Cuando las funciones del trabajador incluyen la realización de un trámite de acuerdo a un protocolo específico con repercusiones en caso de incumplimiento.

c) *Esfuerzo*

Se refiere al grado de aplicación de las habilidades referentes al puesto; las cuales se dividen en esfuerzo físico y/o mental:

- *Físico*: fuerza física, tensión muscular, cansancio físico y postura.

- *Mental*: atención, concentración, tensión nerviosa por el ritmo y volumen de trabajo.

d) *Condiciones físicas*

En este apartado se involucran las características del medio en el que se desenvuelven como: temperatura, humedad, iluminación, ventilación,

espacio; así como la postura que debe adoptar durante la jornada laboral y las consecuencias de dichas condiciones.

Otros requisitos adicionales, dependen de las políticas de las empresas, son más específicas, y entre ellas podemos encontrar limitantes en cuanto a características de: edad, sexo, peso, etc. Cabe mencionar que dichos requisitos deben mantener congruencia con el puesto y el uso de los instrumentos que se emplean en él.

Según sea la finalidad de aplicación del análisis, el analista profundizará y pondrá énfasis en unos aspectos más que en otros. Por ello, la existencia de diversos formatos para la adecuada realización del análisis y la finalidad.

Para ilustrar este punto en el anexo 1 se encuentran ejemplos de modelos tradicionales de análisis de puesto con los componentes descritos en este apartado.

2.1.2. Recopilación de Datos

Un análisis de puesto bien elaborado, es decir, detallado y preciso, depende en gran parte de los datos con los que se cuenta y los que se pueden obtener, de acuerdo a la habilidad del analista para indagar. No obstante, existen herramientas que combinan técnicas para obtener la información necesaria, las principales son: observación directa, informes, entrevistas, cuestionarios y comités de experto.

A) *Observación directa*

Los datos obtenidos por medio de esta técnica son fiables en situaciones donde el puesto involucra actividad física observable y frecuente. Puede combinarse con la entrevista y se recomienda una observación cuya duración sea la de un ciclo laboral completo; cabe aclarar, un ciclo laboral se refiere no a

la duración de una jornada laboral, sino al tiempo que le toma al trabajador concretar cada una de sus funciones.

Se debe hacer la observación con especial atención a todas las actividades relacionadas a la realización del trabajo. La entrevista puede dejarse al final para aclarar dudas o bien, durante el desempeño de la actividad.

B) Informes

Esta información puede provenir del mismo trabajador, o bien del supervisor. En ambos casos se trata de explicaciones verbales acerca de las labores del puesto. De acuerdo con Reyes A., (1975), se intenta contestar las siguientes preguntas:

- **¿Qué?** Definición de la función.
- **¿Cómo?** La manera en que se lleva a cabo.
- **¿Para qué?** El propósito de la función que se realiza.
- **¿Cuándo?** Días/horario en que se ejecuta la función.
- **¿Dónde?** Ubicación física en el cual se lleva a cabo la función.

Se recomienda obtener el informe del trabajador primero, dándole la mayor libertad posible en su explicación e interviniendo solo para cuidar el orden. Una vez obtenido este informe, podemos recurrir al supervisor para completar y revisar los datos, evitando así discrepancias y obteniendo requisitos más exactos para los puestos.

Una variación en esta técnica, sería pedirle al trabajador que llevara una bitácora de los eventos a realizar durante el día. Este registro, da como resultado un panorama profundo de la percepción del trabajador. Un elemento que hay que cuidar con esta técnica, es el tiempo en el que se hacen los registros. Si el trabajador realiza el registro al final del día, corre el riesgo de dejar fuera detalles relevantes para el analista.

C) Entrevista

La entrevista es una de las herramientas más completas y versátiles en la selección del personal; se trata de una comunicación (verbal y no verbal) establecida entre el entrevistador y entrevistado con un propósito definido de obtener información. *“Cada participante respeta su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo la norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar”* (Alles M., 2004, p 19).

La entrevista durante el análisis de puesto puede hacerse de manera particular a cada trabajador, o a un grupo ubicado en el mismo puesto, y evidentemente, a los supervisores de área. En realidad, en las entrevistas se busca obtener la misma información que en los informes; la diferencia consiste en la forma en que se obtiene dicha información.

Cabe mencionar, que la entrevista puede ser estructurada o no estructurada, de acuerdo a las necesidades del entrevistador.

La ventaja de esta técnica, es que permite obtener información que no siempre es observable durante el ciclo laboral, así como también permite un acercamiento más personal con el trabajador para explicar el fin del análisis de puesto; lo cual ayudará en la cooperación del mismo. Por otro lado, el que la información provenga de la percepción de una persona, también puede ser vista como desventaja al generar la posibilidad de que la información sea distorsionada o malinterpretada, si el trabajador exagera y/o resta información que considera pueda beneficiar/perjudicar su permanencia en el puesto.

D) Cuestionario

Esta técnica es bastante cómoda tanto para el analista como para el trabajador, porque es rápida y eficiente; su utilidad depende del cuidado que se le proporcione a la estructura y especificidad de las preguntas. Sin embargo, el

procedimiento para llevar a cabo un cuestionario eficaz, implica tiempo y recursos con los que no siempre se cuenta.

2.2 Definición del Perfil Profesional

En una sociedad como la nuestra, existe una demanda de personas que posean conocimientos y habilidades suficientes para enfrentarse al ambiente cambiante, se requiere de personas que cuenten no solo con conocimientos, sino también con habilidades que, en ocasiones, difícilmente se encuentran en las aulas. Si tomamos en cuenta, que un trabajo se considera como *“el conjunto de actividades productivas que realiza el ser humano”* (Aranda M., 2010, p 22) y pone en juego muchas características que lo definen como persona, es necesario establecer parámetros que puntualicen la aportación que cada ciudadano desempeña, para así lograr la formación académica encaminada hacia dichos objetivos; por ello, se esperaría una concordancia entre las demandas del ambiente laboral y los perfiles de egreso de las universidades. *“Para saber qué personas pueden ser útiles en una empresa y en un equipo de trabajo concreto, es necesario conocer las características específicas y puntuales del puesto.... por lo que nos es imprescindible conocer las características de dicho puesto.”* (Olmedo J., 2006, p 137).

Es por ello, que un perfil profesional debe visualizar estas circunstancias, para que el desempeño de los profesionistas logre enfrentarlas con eficacia, eficiencia y concordancia.

El perfil profesional se puede definir como: *“el conjunto de características y capacidades que una persona debe adquirir en su formación académica y personal, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una profesión”* (<http://www.recursosees.uji.es/fichas/fc12.>).

Dicho lo anterior, un perfil profesional incluye las siguientes características:

- Ser dinámico y flexible para adaptarse a la demanda ocupacional del siempre cambiante mercado laboral.
- Ser analítico, es decir ofrecer la posibilidad de derivar todas las acciones que nos permitan identificar los espacios y circunstancias para desarrollar estrategias.
- Estar contextualizado en la situación socioeconómica y sociolaboral actual.
- Estar determinada de acuerdo a los criterios de académicos, empleadores y graduados.

Existen dos tipos de perfiles profesionales, el perfil profesional requerido y el perfil profesional real. La definición de cada uno se menciona a continuación:

Perfil profesional requerido

Este tipo de perfil se elabora desde la base de la descripción y valoración de un puesto de trabajo u ocupación, y describe el conjunto de conocimientos y competencias necesarias para desarrollar las tareas propias de un puesto de trabajo u ocupación.

Perfil profesional real

El perfil profesional real se define como un conjunto de saberes, de técnicas y de aptitudes que posee realmente un individuo, en relación con un perfil requerido previamente descrito. Este conjunto de saberes, técnicas y aptitudes representa las competencias reales de un individuo para desempeñar un puesto de trabajo o una ocupación (López, 1998, p 175).

Se podrá cuestionar la razón por la cual existen dos tipos de perfiles; retomando que un perfil profesional debe estar basado en criterios de académicos, empleadores y graduados; bajo las crecientes necesidades de formación surge una diferencia entre el ideal de un perfil profesional, resultado de una formación académica, y el perfil real (resultado del contexto socioeconómico) que demanda el mercado laboral. Dado lo dinámico del mercado laboral y lo complicado que resulta modificar un plan de estudios; sin mencionar las tendencias efímeras en el mercado laboral, es sumamente difícil por no decir imposible, que el perfil profesional real y requerido sea el mismo abarcando y satisfaciendo las necesidades de ambos.

2.3 El Papel del Psicólogo en la Creación del Perfil Profesional.

La prioridad de las organizaciones consiste en mantenerse a la vanguardia en cuanto a tecnología y sistemas de producción. Sus resultados dependen cada vez más de la capacidad para administrar los recursos (tangibles, intangibles y humanos) que intervienen en su funcionamiento.

Dado que no todas las personas poseen las habilidades para ejecutar un puesto en específico de manera exitosa, surge la necesidad de proveernos de diversos procesos de selección, mismos que nos permitirán disponernos a la búsqueda de aquellos profesionales más adecuados y competentes para cubrir una vacante. Al comienzo de este proceso, está la descripción de características que se requieren para asumir las responsabilidades de cada función o tarea en condiciones óptimas.

Una organización posee puestos variados y numerosos, en donde las funciones se clasifican para lograr una mejor operación. Para lograr el adecuado funcionamiento de este sistema, se hace necesario especificar con claridad, el trabajo de cada miembro de la organización desde el gerente hasta los obreros. Es aquí donde el psicólogo laboral, aporta sus conocimientos para establecer y aclarar a los trabajadores, lo que la organización requiere de él o ella para tener un desempeño laboral eficiente, y viceversa.

El psicólogo laboral, al formar el perfil debe tener siempre en cuenta su papel como asesor dentro de la organización, ¿qué implica dicho rol?, es de suma importancia aclarar este punto. No se refiere a una imposición de criterios personales del especialista sobre lo que considera necesario en la organización, sino, pensando en lo mejor para la misma, busca acercarse lo más posible al equilibrio entre los requerimientos que el cliente interno (la organización) fija o determina como indispensables, y las posibilidades existentes de obtenerlo en el contexto del mercado laboral.

Para llevar a cabo este trabajo, al psicólogo laboral le corresponde primero, la tarea de investigar acerca de las actividades, visión, políticas, etc., (plan estratégico) de la organización; para poder centrarse en el contexto organizacional en la que se encuentra. Cada organización cuenta con objetivos propios; por lo que si bien no es necesario volverse un experto acerca de todas las acciones del negocio, sí es de esperarse que tenga una comprensión clara del funcionamiento de las diferentes áreas de la organización más allá de recursos humanos; para elevar la precisión y validez del trabajo que elabore en la misma y éste sea aplicable. Al no basarse en el plan estratégico de la organización, corre el riesgo, no sólo de que sus aportaciones no generen consecuencias positivas, sino que suceda lo contrario, obstaculice el clima laboral y genere pérdidas de recursos en la misma.

La creación del perfil profesional por competencias se apega al plan estratégico, por lo que ofrece una visión integral del puesto, no sólo de las actividades a realizar, sino incluyendo además habilidades y actitudes de la persona que garanticen concordancia entre el perfil y los objetivos de la organización. como veremos en el siguiente apartado.

2.4 Perfil Profesional por Competencias

2.4.1. Definición de Competencias

Como en muchos otros casos, consensar sobre la definición de un término resulta complicado y más aún, llegar a un acuerdo unánime sobre la definición. Ya que es importante conocer y comparar a diversos autores, hacemos mención de algunos relevantes:

Spencer y Spencer (1993) definen las competencias como: *“Una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación, definido en términos de criterio”* (Alles M., 2006, p 149)

Por otro lado, Ibarra A. (2000) las define como: *“La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”* (Mastache A., 2009, p 37).

Alles M. (2002) menciona que: *“Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados diferentes”* (Alles M., 2002, p 79).

En México, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) estipula que es: *“la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son esperados en el saber, el hacer y el saber-ser”* (<http://www.conocer.gob.mx>, 2010).

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (2011) señala: *“Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”* (<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampr o/cinterfor/publ/papel/13/pdf/partec.pdf>).

De acuerdo a las definiciones dadas anteriormente, podemos encontrar concordancias en cuanto a que las competencias se miden en términos de conocimientos, habilidades y actitudes al realizar actividades en su ámbito laboral; y no solo llevarlas a cabo, sino que, su desempeño tenga un resultado exitoso de la función o tarea en cuestión.

Con lo anterior concluimos como definición de competencia; **el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aunadas a motivaciones personales-profesionales generan un desempeño superior en la ejecución de un puesto.**

2.4.2. Identificación y Construcción de Competencias

Dado que más adelante le dedicaremos un capítulo a la selección por competencias, este apartado está enfocado hacia la identificación de las mismas para la elaboración de un análisis de puesto.

“El análisis de puesto constituye la condición previa esencial de la evaluación individual en un momento determinado, identificando en la persona no sólo el nivel de competencias requeridas en el puesto, sino también las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, así como los comportamientos deseados” (Rey F., 2003, p 288).

En el perfil del puesto por competencias las técnicas generalmente son no estructuradas debido a la falta de validación en instrumentos destinados para este fin, ya que las competencias por definición son específicas, y se necesitaría crear un instrumento concreto para cada puesto; aunque ideal en

términos de objetividad, toma tiempo y recursos que las empresas no siempre están dispuestas a invertir.

De acuerdo con Martha Alles (2005), en la construcción e implementación de un sistema por competencias se deben seguir los siguientes pasos:

A nivel organizacional:

- Establecer visión y misión
- Definición de competencias principales por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Así mismo, para la misma autora, al construir competencias a nivel de perfil de puesto el proceso a seguir es el siguiente:

1. Definir criterio de desempeño necesario para el puesto (inadecuado, adecuado, superior)
2. Identificar una muestra (puesto).
3. Recoger información (véase más adelante).
4. Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su grado correspondiente (bajo, medio, alto).
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Ahora bien, como se menciona en el punto 3 se necesita recopilar información; por lo que existen diferentes métodos para hacerlo.

Los principales se mencionan a continuación:

I. *Observación.*

Este método es similar a la observación descrito en el modelo tradicional, con la diferencia de que antes de realizarla se recomienda hacer un análisis de la información disponible para crear un antepperfil. El antepperfil nos permite llevar a cabo una observación mucho más minuciosa de los comportamientos identificados previamente como deseables al ayudar al observador a enfocar la atención en los comportamientos a identificar, evitando la recolección de datos innecesarios. No obstante, esta técnica por sí sola es poco práctica en puestos de alto nivel, por lo que podría utilizarse como el punto de partida para una investigación enriquecida con técnicas diversas. Para llevar a cabo este método, se debe contar con la definición operacional de aquello que se busca observar; es decir, establecer los parámetros que nos facilitarán la medición de los resultados observados.

II. *Entrevistas.*

En una entrevista por competencias se incorporan preguntas para evaluar competencias dentro del marco de una entrevista “tradicional”. Es una forma de evaluar competencias ahorrando tiempos y costos.

La diferencia principal entre las entrevistas tradicionales y las realizadas por competencias, es que mientras que en la primera se busca obtener datos acerca del individuo; en las entrevistas por competencias se busca identificar conductas del individuo ante situaciones de trabajo. Las preguntas están enfocadas a obtener comportamientos y actitudes del individuo en situaciones específicas de manera que las respuestas sirven de base para identificar las competencias de la persona, de manera que podemos predecir cómo reaccionaría en el puesto.

De la misma manera pueden ser estructuradas o no, de acuerdo a las necesidades; las características coinciden con las descritas anteriormente y nuevamente se recomienda mezclarla con otras técnicas ya que las limitaciones de la entrevista son los datos que pueden caer en la subjetividad.

II. *Incidentes críticos.*

Son eventos en donde se ejercita la solución de problemas que ocurren durante el ejercicio de funciones inherentes al puesto. La observación y capacidad de percepción del analista es clave para desentrañar las habilidades y aptitudes que intervinieron. De la misma manera el analista debe estar atento para detectar situaciones en donde un candidato proporciona respuestas favorecedoras que no necesariamente reflejan su reacción real en esa situación laboral.

III. *Cuadrícula de Kelly.*

El objetivo de esta técnica es obtener una lista de conceptos personales y definir su significado para entender los comportamientos que son considerados como buenos, malos, y mediocres en su puesto. Cabe destacar, que esta técnica ayuda a los expertos a determinar las cualidades en relación, tanto de la tarea en general como de actividades específicas de una parte de él.

IV. *Comité de expertos*

Esta técnica consiste en un grupo de especialistas que se reúne con el fin único y exclusivo de analizar un puesto. Los especialistas o expertos, generalmente son de nivel ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto; responden a preguntas cuidadosamente elaboradas, con el fin de proponer conocimientos, comportamientos y habilidades requeridas acerca de las funciones que se estén analizando de acuerdo con el enfoque que la organización desea para el mismo.

En una sesión de comité de expertos, se comienza explicando la definición de las competencias y el papel que tienen dentro de la

organización; en esta explicación se incluye la misión, políticas y objetivos de la organización para llegar finalmente al puesto a analizar. Es decir se toma un enfoque de lo general a lo particular; al llegar al puesto, se continúa con una descripción del entorno laboral y las actividades; para cada actividad los expertos asignan competencias en cada tarea/actividad.

Tras la identificación de las competencias, se definen y se establecen niveles de desempeño para cada una de las tareas.

Dicha técnica se recomienda, cuando los especialistas acerca del puesto son pocos; aporta un alto grado de confiabilidad pero es un proceso muy lento y de costo elevado. Este método es válido para puestos estratégicos y de vital importancia para una empresa, así como aquellos que son desempeñados por varias personas (Montes M., y González P., 2006, p 61).

Si bien, las técnicas varían en tiempo, costos y formas de administrar, todas comparten los beneficios del análisis por competencias. La elección de una o varias en la identificación de competencias dependerá en gran parte del puesto y, sobre todo, de la organización en la que se esté trabajando.

2.4.3. Funciones y Beneficios del Análisis por Competencias

El implementar un modelo de gestión de recursos humanos y por ende un análisis por competencias, implica esfuerzos, tiempo, costos económicos y posibles choques culturales entre los trabajadores de una organización; no es un proceso sencillo, por lo que es perfectamente justificable que muchas organizaciones piensen dos veces antes de adoptar una medida tan drástica.

Este modelo, como se menciona, no es algo que dé frutos de la noche a la mañana, se debe percibir como una inversión a largo plazo con consecuencias

sobre la motivación y satisfacción en el trabajador que influirán en su comportamiento y desempeño laboral beneficiando a la vez a la organización.

“La determinación de afrontar un proyecto de este tipo, se basa en la creencia de que las personas son una de las claves para lograr la ventaja competitiva en un entorno cada vez más complicado.” (Sagi L., 2004, p 23).

Los trabajadores logran un crecimiento personal al desenvolverse en un clima laboral que favorece el desarrollo de su potencial y talento. Al poner sus habilidades al servicio de la organización, *“las competencias se traducirán en comportamientos exitosos en el ámbito de trabajo”* (Aranda M., 2010, p 84), esto resulta en una disminución en la rotación del personal, lo cual genera ahorro de recursos en capacitación de personal nuevo.

Otra ventaja de este tipo de análisis, es que proporciona un incremento en la flexibilidad de la organización, resultando a mediano y largo plazo como ventaja competitiva al poder adaptarse a los contextos cambiantes del medio laboral.

Para terminar este capítulo citaremos a Sagi *“Si el vértice superior o culmen de los objetivos de la empresa son los beneficios económicos, la base o cimiento de los mismos son los recursos humanos, sus competencias, su motivación y el modo en que se organizan y distribuyen el trabajo.”* recordando que *“...la consecución de los objetivos financieros de la empresa dependen en última instancia del logro de los objetivos de recursos humanos. (Sagi L., 2004, p 24).*

CAPÍTULO TRES

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Como mencionamos en el capítulo uno; Chiavenato (2009) refiere la selección de personal como: la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, sin embargo, la selección por competencias se refiere no a la selección de personal que cumpla con una lista de requisitos, sino a personas con talento, y potencial para lograr un desempeño superior en su posición en el contexto del clima laboral de la organización. (Chiavenato et al, 2009, p 138)

Para lograr una exitosa selección del personal con las competencias o el talento necesarios, se debe primero definir las competencias necesarias para cubrir el puesto de manera exitosa, recordemos que no se puede realizar una selección de personal basada en competencias si no se tiene un perfil de puesto con las competencias necesarias identificadas y por supuesto claramente definidas.

Cuando se trata el tema de competencias laborales es importante mencionar el término de motivación, refiriéndonos a la razón ó fin por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción. Con lo anterior, no se busca dar a entender que la motivación es equivalente a competencia, pero sí recalcar su importancia como estímulo de la misma. Quienes cuentan con las competencias necesarias alcanzan el éxito sólo si están motivados. Por lo anterior se hace necesaria la evaluación de la motivación.

Recordemos que, para hacer una selección por competencias se requiere trabajar dentro de un modelo de competencias. Si el profesional de recursos humanos integra una organización, ésta deberá haber definido un modelo de competencia propio, de acuerdo con su Misión y Visión. Si el selector es un consultor independiente, su cliente deberá proporcionarle las competencias requeridas (sus definiciones junto con su apertura en grados o niveles), para planear el proceso de selección en función del modelo de su cliente. (Alles M., 2006, p 94)

3.1 Fundamentos Teóricos

Para Iberfop-Oei las competencias *“aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”*. (Recuperado de Rodríguez G., 2007, p 5)

El concepto de competencia laboral, emerge con fuerza en los años 80's en algunos países desarrollados, en especial en aquellos donde existía una mayor disparidad entre las cualificaciones ofrecidas por el sistema educativo y las necesidades que demanda el sistema productivo. Debido a ello, era necesario adecuar la formación de la mano de obra a un nuevo contexto económico cada vez más complejo. La respuesta se orientó al concepto de competencias laborales como un enfoque integral de formación cuyo diseño pretende una conexión directa entre el mercado laboral y el sistema educativo.

La educación basada en competencias tuvo su origen en Estados Unidos, con las aportaciones de David McClelland, quién comenzó a desarrollar técnicas que pudieran identificar y predecir conductas en el trabajo, y en 1976 desarrolló, entre otras, la técnica conocida como la Entrevista de Incidentes Críticos o Eventos Conductuales “BEI” (*Behavioral Event Interview*, McClelland, 1976); que permitió comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con un elevado rendimiento y una conducta adecuada en su trabajo. Siendo su principal aportación la evaluación de competencias y la definición de los puestos de trabajo en función de estas.

El concepto de competencias en México se empezó a aplicar a mediados de los 90's. Impulsada por el Gobierno Federal, a través del CONOCER –Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, organismo

encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o “competencia” laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo en base a estándares de calidad del desempeño; este sistema de competencias, debería servir también para orientar la educación y la capacitación hacia las necesidades de los mercados productivo y laboral.

3.2 Modelos para el análisis de Competencias

Al revisar las definiciones de competencias en donde se incluyen conceptos de conducta, conocimientos, aptitudes y motivación, que se manifiestan en la obtención de resultados se aprecia la presencia de múltiples corrientes en donde se pueden aplicar diferentes modelos en cuanto a la explicación de la conducta. Por lo que también existen diferentes modelos para el análisis de las competencias, las que se exponen a continuación están consignados por Mertens (citado por Aranda M., 2010):

- *Análisis Conductista*

En este enfoque las personas y los resultados que generan tienen mayor peso. Se busca diferenciar el desempeño superior del promedio o el bajo; definiendo el desempeño superior como “alcanzar resultados específicos con acciones específicas” (Aranda M., 2010, p 56) por lo que considera a las competencias como las características que “detonaran”. dichas acciones. Una vez identificada la persona de rendimiento superior en el puesto, se define el puesto en relación a las características de ella.

- *Análisis Funcional*

En este enfoque va de lo general a lo particular, partiendo del funcionamiento general de la organización, hasta llegar a las funciones que integran un puesto. De esta manera se mantiene el objetivo de la organización a lo largo del proceso. Las funciones a realizar dentro del puesto son vistas como “problemas” a resolver por los trabajadores por lo que el peso se le da a las “soluciones” para llevar a cabo las funciones de la manera más eficiente; de esta manera no hay una sola manera de realizar las funciones. Es decir es un

enfoque que también se concentra en los resultados y promueve la participación de los trabajadores.

- *Análisis Constructivista*

A diferencia de los enfoques anteriores en donde parte del “éxito” en una función desempeñada; en el enfoque constructivista se hace un análisis de la organización para identificar sus fallas o “disfunciones”. Una vez identificadas se busca la manera de resolverlas y de esta manera ir construyendo las competencias que intervinieron en su solución. Así mismo los trabajadores con un desempeño pobre lejos de representar un estrago a la productividad de la organización, son vistos como oportunidades para mejorarla.

3.3 Clasificación de Competencias

Dado que el campo de las competencias es extenso, la clasificación de las mismas también varía de un autor a otro, algunas de ellas se exponen a continuación:

Alles (2005) las divide en dos grandes grupos: competencias de gestión y específicas. Las primeras derivan del comportamiento de las personas en una situación laboral, mientras que las segundas están derivadas del conocimiento específico requerido para el puesto en cuestión.

Esta clasificación es muy parecida a la de Spencer y Spencer (citados por Alles M., 2005), quienes las dividen en competencias de punto inicial y competencias diferenciales; en términos sencillos se trata de un enfoque que va de lo general a lo específico, ya que las competencias de punto inicial se refieren a aquellas habilidades que todos necesitamos para desempeñar cualquier puesto mínimamente bien, mientras que las diferenciales están más enfocadas hacia factores que distinguen a personas de niveles superiores.

Los mismos autores hacen una segunda clasificación en donde proponen 5 tipos de competencias:

- De motivación. Los intereses que llevan a una persona a “dirigir, conllevar y seleccionar” ciertos objetivos por encima de otros.
- De características. Las características físicas y respuestas ante una situación determinada que son inherentes a la persona.
- De concepto propio. Actitudes, valores o imagen con las que una persona se identifica.
- De conocimiento. Información técnica acerca de diferentes áreas específicas que pueden ser esenciales para el puesto.
- De habilidad. La capacidad que se posee para desempeñar una tarea con un grado de destreza.

En el gráfico 3 se puede apreciar la ejemplificación de la clasificación de competencias de acuerdo con Spencer y Spencer (Alles M., 2005), reagrupadas en dos grupos de acuerdo a la “visibilidad” que tienen en el sujeto, es decir, que pueden ser observadas y/o medidas. Esta clasificación también nos indica otra diferencia entre ambos grupos: mientras que las Competencias visibles pueden ser desarrolladas de manera relativamente sencilla ya sea por medio de la capacitación o la práctica en caso de que el sujeto no contara con ellas, las competencias no visibles no pueden ser manipuladas o aprendidas porque son propias de la personalidad del individuo, y tendrán un impacto decisivo en su desempeño dentro de la organización.

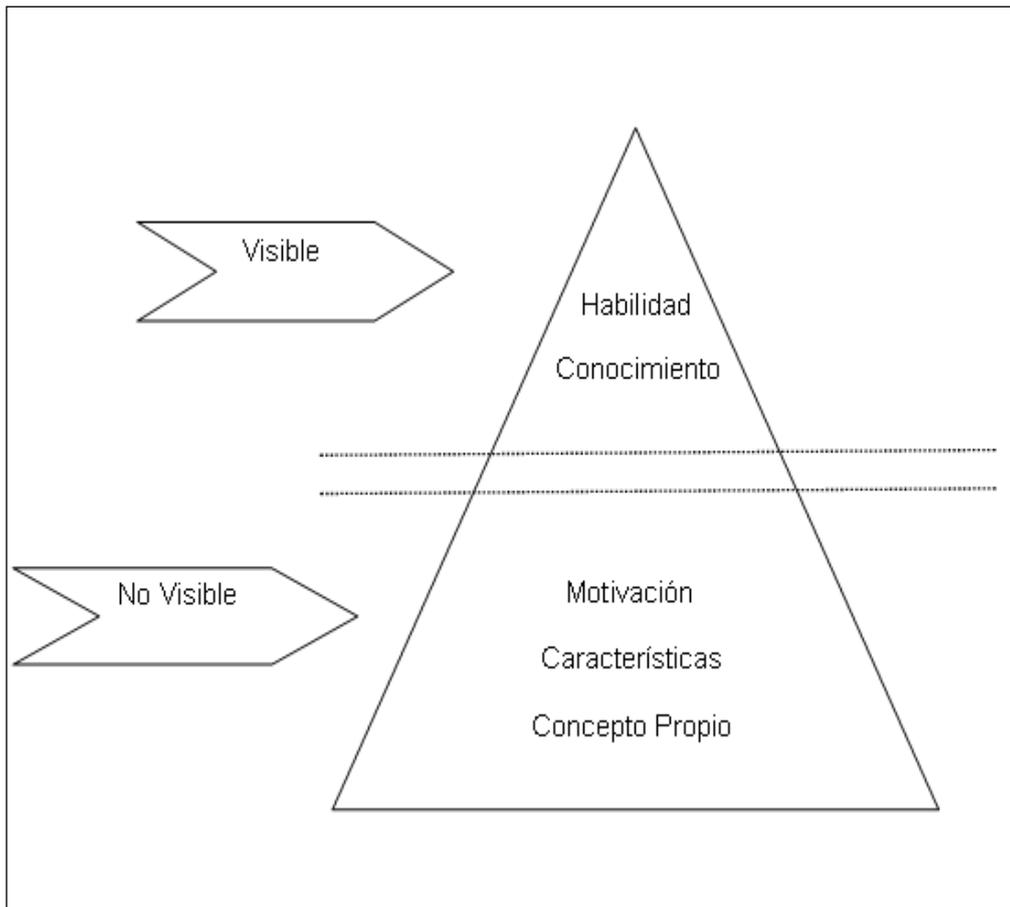


Gráfico 3. Clasificación de las competencias desde el modelo iceberg de Spencer y Spencer. Alles M., (2000), p 61.

Por su parte, la autora Nadine Jolis hace una clasificación en donde las competencias no son aisladas, sino que se correlacionan entre sí (Alles, 2005, p 30) (Ver figura 1):

- Teóricas. La información y los datos que se tienen de referencia a las funciones.
- Prácticas. Utilizar la información y conocimientos para transmitirlos como acciones aplicadas para enriquecer las labores.
- Sociales. Capacidad para relacionarse y enfocarlo para mejorar el ambiente laboral.

- De Conocimiento. En esta se trata de combinar las competencias para encontrar soluciones, por lo que en ella convergen todas las anteriores.



Figura 1. Clasificación de Nadine Jolis. Alles M., (2005), p 30

Finalmente, la American Society For Training and Development (ASTD), desarrolló en 2004 un modelo de competencias de tres niveles, en base a los resultados de un estudio. El modelo está conformado por tres niveles organizados de manera piramidal. Los niveles van de lo general a lo particular: en la base de la pirámide se encuentran las competencias “bases”, después están las áreas de especialidad, y en la punta se encuentran los “roles”. (Figura 2)

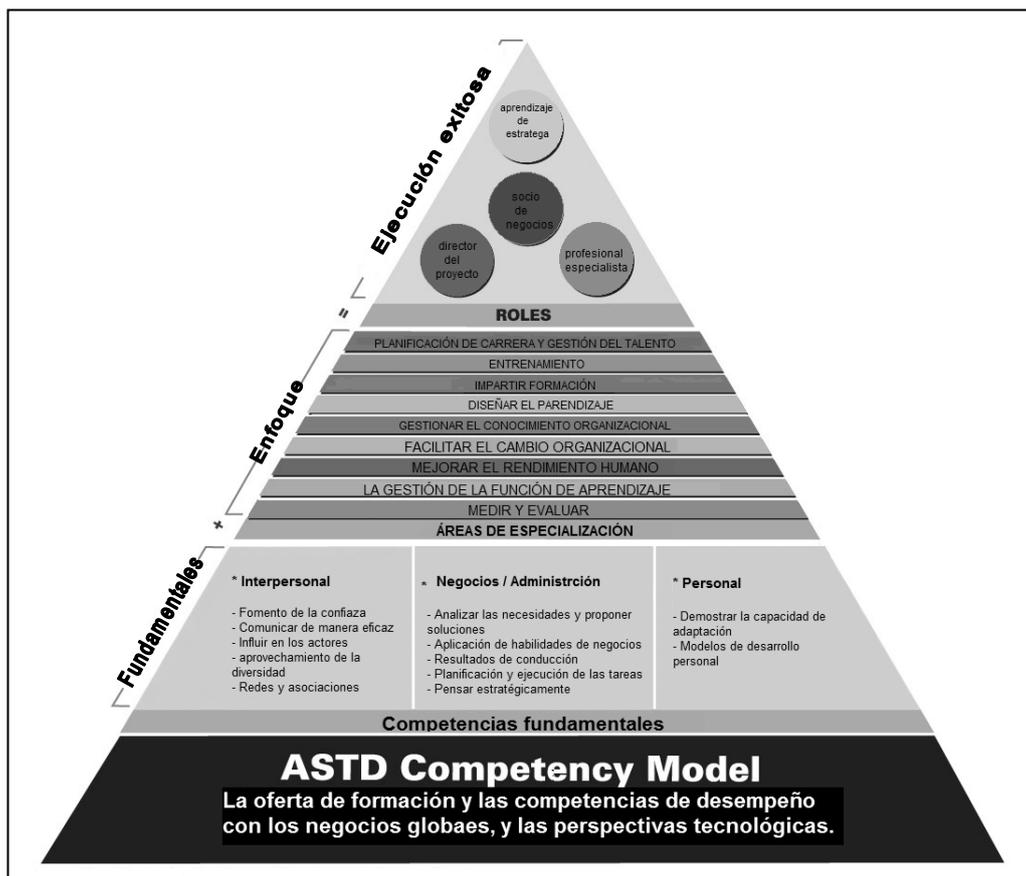


Figura 2. Clasificación de la American Society For Training and Development (ASTD) (www.astd.org, 2010).

Las competencias “base” son comportamientos relevantes para poder aprender y desempeñarse dentro del ambiente. Pueden ser Interpersonales, de manejo de negocios, y personales.

En las áreas de especialidad o competencias genéricas, están los conocimientos o habilidades críticas que el individuo necesita para desempeñarse en los roles (siguiente nivel).

Los roles o competencias específicas se refieren a grupos de competencias identificadas en donde el trabajo del individuo puede requerir que asuma uno o más de dichos roles.

Aunque este modelo originalmente fue creado para profesionales en el ámbito del aprendizaje, el esquema puede ser aplicado para cualquier puesto de trabajo siguiendo los niveles originales y reemplazando las competencias de cada nivel de acuerdo a las necesidades del puesto.

3.3.1 Normalización de las Competencias

La normalización tiene como propósito formular normas de competencia, que deben ser consensuadas entre sindicatos, empresarios y otros sectores vinculados a un determinado sector productivo. Las normas son la referencia básica de los sistemas de competencia. La certificación, es un proceso en donde, partiendo de normas aprobadas y de evaluaciones de los trabajadores, se otorgan certificados a través de organismos independientes respecto a su nivel de competencia. En México el encargado de este proceso es **CONOCER** (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales), una entidad paraestatal del gobierno federal cuyo trabajo es promover y coordinar el Sistema Nacional de Competencias.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias se llevan a cabo las siguientes actividades (tomado de www.conocer.gob.mx, 2010):

- Integrar Comités sectoriales de Gestión por Competencias que definan la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollar Estándares de Competencia que describan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño.
- Establecer referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, en base a los Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER.
- Expandir la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas en México.

- Transferir conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.
- Desarrollar estudios sectoriales para la generación de inteligencia en el fortalecimiento del capital humano con base en las competencias de las personas.

El proceso de certificación consta de 7 etapas, mismo que es ilustrado en el cuadro 4:

Cuadro 4
Descripción de un Puesto

Etapa	Actividad
<p>1. Recepción de expediente</p>	<p>1.1 El Área de acreditación recibe la documentación que conforma el expediente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de acreditación. - Carta compromiso. - Acta constitutiva. - Identificación oficial del representante legal. - Cédula de identificación fiscal. - Comprobante de domicilio. - Proyecto de participación en el Sistema Nacional de Competencias. - Modelo Operativo como Entidad de Evaluación y Certificación de Competencias. - Opinión jurídica sobre el acta constitutiva o instrumento jurídico por medio del cual el postulante acredita su legal existencia. <p>1.2. Asigna número consecutivo a la solicitud, en el campo designado para ello</p>

	1.3. Registra el ingreso de la solicitud en el “Control interno de operación”
	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica que el expediente contenga los documentos requeridos de acuerdo con las especificaciones establecidas (etapa 1).
2. Verificación de cumplimiento	En caso de no cumplir con los requisitos devuelve, el expediente del postulante para su adecuación, en un plazo no mayor a cinco días hábiles contados a partir de su recepción, explicando los aspectos a solventar.
3. Preparación de la Postulación de Acreditación	Se recibe el expediente del candidato y se convoca al Comité de Acreditación.
4. Emisión de la resolución de acreditación	Se analiza el expediente y se emite la resolución de la acreditación.
5. Aviso de Resolución Positiva	El Comité de Acreditación recibe la resolución de acreditación y el área de promoción de la certificación avisa al postulante las actividades que se realizarán hasta la suscripción del contrato de acreditación.
6. Gestión de la acreditación inicial/ generación de referencia de pago	Se lleva a cabo una nueva revisión de documentos, se genera la referencia de pago, su realización y verificación de la factura del mismo.

<p>7. Formalización y aviso de la acreditación.</p>	<p>Se asigna un número de registro con el cual se reconocerá la acreditación del candidato y se elabora el contrato de acreditación. Tras 72 horas del la entrega del contrato, se avisa del ingreso al Sistema Nacional de Competencias, solicitando su publicación en el portal de CONOCER.</p>
--	---

Nota. Proceso de Normalización de competencias. (CONOCER, 2010) Elaborado a partir de www.conocer.gob.mx

Una vez terminado el proceso de certificación, la competencia entra en el Sistema Nacional de Competencias en donde su utilización posterior es voluntaria y deben ser permanentemente actualizadas.

3.4. Implantación de un Modelo de Gestión por Competencias.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones; por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

A continuación se señala el proceso operativo desarrollado por Reyes y Baeza (2005), para implementar el Modelo de gestión por competencias en las organizaciones: (Estay C., 2005, p 98)

1. *Comunicación interna del trabajo*: informar a cada uno de los trabajadores del proceso a realizar.

2. *Selección de la muestra*: a partir de las entrevistas, se seleccionan dos grupos; las personas que poseen un buen desempeño y las que tienen uno bajo.

3. *Entrevistas de incidentes críticos*: implica profundizar en el conocimiento de cada cargo, realizando el análisis descriptivo del mismo.

4. *Elaboración de perfiles de competencias*: esta es la etapa central de la intervención.

5. *Elaboración del instrumento de evaluación de competencias*: basados en los perfiles deseados de competencias.

6. *Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias*: deben de ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación.

7. *Informes finales perfiles de competencias*: tales como informes individuales e informe final de trabajo.

8. *Plan de capacitación*: basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización.

9. *Comunicación de resultados*.

La aplicación de competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Esto nos da las ventajas de:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Objetivizar la identificación de causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.
- Proporcionar la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.
- Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000-2000 en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

En este último punto es importante hacer un paréntesis. ISO (International Organization for Standardization), es la organización no gubernamental más grande del mundo que forma un puente entre sectores público y privados, desarrollando estándares internacionales de calidad expresados a través de diferentes modelos. (<http://www.iso.org/iso/about.htm>). Uno de dichos modelos es la serie ISO 9000, un *“conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa, utilizado en particular para la certificación de sistemas de calidad”* (<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/ISO.htm>).

Los estándares de la familia de normas ISO 9000 son de alta aceptación debido a que facilitan el desarrollo del concepto de gestión de la calidad así como la instrumentación de un proceso de mejora continua en las organizaciones. El principio de la certificación bajo la norma ISO está basado en la revisión y el chequeo de la conformidad con la norma; ésta provee un método uniforme para la inspección de calidad. Las normas ISO se refieren fundamentalmente a los procesos; su consistencia y sistematicidad. De ahí que se utilicen en relación con la gestión del proceso de formación profesional (OIT, 2011).

De esta forma, la gestión del capital humano se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo a las metas y objetivos de la organización. Dado que las normas ISO 9000 son aceptadas en considerables países, el cumplir con los requisitos de este modelo estandariza las competencias en capacitación y desarrollo de personal de una organización de manera que puede competir con otras organizaciones a nivel internacional.

Los beneficios de trabajar en base a competencias laborales, de acuerdo con Grados, Beutelspacher y Castro se enuncian a continuación: (ver cuadro 5)

Cuadro 5
Beneficios de las Competencias

Para:	Utilidad / Beneficios
La organización	<ul style="list-style-type: none"> • Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. • Como base para la selección de nuevo personal. • Como parte de la evaluación del personal. • Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. • Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). • Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. • Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. • Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. • Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
Los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. • Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. • Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).
<p>Los supervisores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como vía para una evaluación sistemática de las personas. • Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. • Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. • Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. • Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Nota: Utilidad de realizar las evaluaciones por competencias laborales. Grados J., Beutelspacher O. y Castro M. (2006)

Por lo anterior la gestión de Capital Humano se vuelve de mayor utilidad debido a la estrecha y clara relación entre los estándares requeridos de los empleados y los objetivos y/o metas que se plantea la organización.

Es así como el conocer las competencias laborales requeridas de cada empresa permite que cualquier proceso de Recursos Humanos, (capacitación, selección, evaluación, etc.) sea dirigido con más eficiencia al estar ubicada dentro del contexto psico-socio-económico de la organización en cuanto a valores y metas. Esto debido a que se conocen claramente tanto las competencias que debe poseer un empleado, como el nivel en que deben estar exhibidas para ser consideradas como desempeño superior; de acuerdo a los estándares puestos por la organización.

El contar con un modelo de gestión por competencias igualmente nos permite conocer detalladamente aquellas conductas, actitudes, conocimientos, habilidades, etc., específicas y necesarias para desempeñar un puesto eficientemente, que al no observarlas en el acto laboral permite conocer las áreas de oportunidad que cada empleado posee y con ello lograr un desarrollo personal-laboral, al proporcionar capacitación que permita su desarrollo.

3.5. Evaluación de Competencias Laborales

La evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas del ejercicio laboral. Es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas posible a éste.

3.5.1. Assessment Center

El método “Assessment Center” fue concebido originalmente en 1940, ha evolucionado paralelamente al mundo laboral y es solo una de las maneras de evaluar competencias.

Grados J. (2000) lo define como un “*una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial, evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada*”. (Grados J., 2000, p 12)

Por su parte *Development Dimensions* señala que un centro de evaluación “*está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo actual relacionado con problemas y situaciones*” (citado en Grados J., 2000, p 12).

Dentro del contexto que se genera en el centro de evaluación el participante debe manejar las situaciones en presencia de los observadores entrenados (los asesores), quienes registran, clasifican y distribuyen la conducta observada de acuerdo a las diferentes dimensiones identificadas por la organización.

3.5.2. Ventajas y Desventajas

La técnica “*Assessment Center*” ofrece una herramienta flexible y entendible para asesorar y desarrollar aspirantes y empleados en un ambiente laboral moderno; sin embargo, puede traer consigo desventajas que debemos de conocer.

Ventajas

- Permite una identificación temprana de empleados con potencialidad de crecimiento para avanzar al interior de la organización.
- Identifica aspectos o competencias fuertes y débiles de cada empleado, y gracias al conocimiento de éstas, facilita la elaboración de programas individuales de capacitación y desarrollo.
- Arroja resultados que tienen un buen grado de objetividad, dadas las condiciones uniformes en que se aprecian las competencias, y al hecho

de los evaluadores están debidamente capacitados y a veces no conocen a los sujetos investigados.

- Aporta una visión panorámica del nivel de preparación, talentos y necesidades de los niveles directivos y sirve de base para la planeación del desarrollo de ejecutivos.

Desventajas (Citado de Preciado A., 2006)

- Requiere de conocimientos y habilidades sumamente especializadas para establecer el centro y administrarlo; de igual manera los observadores.
- Es costoso tanto por los gastos directos que implica (personal de tiempo completo, diseño de materiales, instalaciones, etc.).

La evaluación de competencias, debe de ser tratada con seriedad, ya que para ser llevada a cabo se requiere de arduo trabajo. También se requiere del compromiso de todos aquellos que serán partícipes en este proceso de evaluación.

3.5.3. Elementos y Funcionamiento del *Assessment Center*

De acuerdo con Thornton III & Rupp, (2006) para que esta técnica sea llevada a cabo de manera exitosa, existen algunos elementos indispensables con los que debe contar para cumplir con su objetivo de acuerdo con los “*Guidelines and Ethical considerations for Assessment Center operations*”. Sin estas características se compromete la consistencia y eficacia del método:

Análisis del Puesto

Permite diseñar las dimensiones a evaluar en el centro tales como: habilidades, cualidades, motivaciones, conocimiento, niveles de competencias esperados, tareas a realizar, y el contexto laboral entre otros.

Es en base a estas dimensiones que se formulan o eligen los ejercicios de simulación para evaluar a los candidatos.

Múltiples técnicas de evaluación

Incluyen entrevistas, exámenes, cuestionarios, así como ejercicios de simulación. Las técnicas deben estar diseñadas para proporcionar diferentes oportunidades que permitan observar el comportamiento relacionado con las dimensiones identificadas en el análisis de puesto. En base a las técnicas elegidas, se elige a los evaluadores que estén debidamente preparados para administrar e interpretarlas.

Ejercicios de simulación

Los ejercicios de simulación son pruebas de desempeño (Thornton III & Rupp, 2006, p 40). Éste quizá sea el elemento que más distingue a un centro de evaluación, ya que dichos ejercicios evalúan componentes importantes del puesto en cuestión, al presentarle al candidato estímulos complejos que lo enfrentan a situaciones parecidas a las que tratará en el puesto. El propósito de estos ejercicios es generar reacciones en el candidato que permitan predecir el comportamiento que mostrará el candidato al estar en el puesto.

Respuestas de comportamiento

No se habla de cualquier tipo de comportamiento, en los centros de evaluación las respuestas esperadas dependen en gran medida del ejercicio que se aplica;

así, mientras que en una discusión grupal se requiere que el candidato ofrezca sugerencias u opiniones acerca de un programa nuevo o procedimiento al mismo tiempo que interacciona con sus colaboradores; por otro lado, en un estudio de caso escrito, se esperaría un análisis crítico o una propuesta innovadora.

La naturaleza de los ejercicios de simulación hace que las respuestas de comportamiento obtenidas, nos den una idea mucho más clara de las habilidades del candidato sin necesidad de hacer una inferencia extensa; a diferencia de las pruebas tradicionales lápiz-papel en donde lo único que se demanda del candidato es elegir entre opciones y marcar el papel; aquí no hay una única respuesta “correcta”.

Observaciones de comportamiento

Es realizada por evaluadores entrenados que toman nota de lo que los candidatos dicen y hacen. Son recuentos específicos que complementan las acciones y palabras observables, así como aquellas esperadas que no exhibió; sin embargo, es importante aclarar que no son inferencias ni interpretaciones del evaluador; por ello se recalca la importancia de que las observaciones sean llevadas a cabo por evaluadores entrenados.

Múltiples evaluadores

Por lo general, por cada participante, existen tres o más evaluadores realizando observaciones independientes para asegurar la objetividad de los datos. Esta medida, se toma para evitar en la medida de lo posible que los sesgos generados por las idiosincrasias particulares de cada persona influyan de manera negativa, los resultados o conclusiones obtenidas de la evaluación de las habilidades de los participantes.

Por otro lado, los diferentes puntos de vista de cada evaluador con diversas experiencias y contextos enriquecen las evaluaciones al aportar su percepción del comportamiento observado. Aunque esto pueda hacer que surjan diferencias entre los evaluadores, cada aportación y/u opinión puede ser válida e incluir información invaluable, por lo que la diversidad de los evaluadores mejora el proceso de evaluación.

Evaluadores entrenados

Como se mencionó anteriormente, los comportamientos que se generan y observan como resultado de las actividades del centro de evaluación son complejos, quienes los llevan a cabo deben recibir un entrenamiento adecuado para poder clasificar dichos comportamientos en las dimensiones a ser evaluadas; para evitar datos irrelevantes a la evaluación, así como sesgos resultantes de prejuicios personales acerca del desempeño de los participantes. Por ello, los evaluadores también deben de ser monitoreados y evaluados para asegurar que llevan a cabo sus funciones adecuadamente.

El entrenamiento de un evaluador incluye la discusión del significado que tienen los aspectos a ser evaluados, la práctica en la observación y evaluación del comportamiento así como en la integración y devolución de la información recabada.

Integración de las observaciones

De acuerdo con Thornton III & Rupp, (2006), se pueden utilizar los siguientes métodos para integrar datos: método clínico o integración mecánica.

En el método clínico se pueden combinar información de diferentes fuentes para llegar a un diagnóstico del paciente y así predecir qué terapia tendrá mayor éxito con el mismo.

Mientras que en la integración mecánica o “estadística” se le asigna un valor a determinada información obtenida y por medio de una fórmula es combinada; dicha técnica puede ser útil para casos en donde la cifra de candidatos evaluados para un nivel operativo es muy amplia.

Un ejemplo de la manera en que funciona un centro de evaluación se presenta a continuación

Supongamos que contamos con 12 candidatos para un puesto gerencial, se asignan a 6 evaluadores y un administrador para conducir el centro de evaluación.

1.- Los 6 evaluadores son capacitados/adiestrados para conducir el centro de evaluación por el administrador, mientras que los 12 candidatos son informados acerca del mismo.

2.- Los 12 candidatos, 6 evaluadores y el administrador son citados en un lugar externo a la organización.

3.- El día de la evaluación, el administrador da la bienvenida y revisa el itinerario.

4.- A lo largo del día, los candidatos participan en una serie de ejercicios diseñados para simular situaciones laborales actuales mientras los evaluadores hacen observaciones escritas.

5.- Mientras 6 participantes se involucran en una discusión de grupo para resolver un problema organizacional hipotético; los otros 6 analizan de manera individual un estudio de caso de un problema organizacional y preparan un reporte escrito.

6.- Cada participante, entonces, realiza una pseudo-reunión con un empleado “problema” (role-playing) para examinar el desempeño, plantea ideas para mejorar procedimientos y responde al material acumulado en los buzones

simulados de correo electrónico, correo de voz, etc.; tomando el papel de gerente en una organización simulada.

7.- Durante estas actividades los evaluadores circulan entre los participantes con laptops conectadas en red vía inalámbrica. En ellas realizan sus anotaciones durante la actividad.

8.-Al término de cada actividad, escriben un reporte resumiendo los comportamientos interpersonales, de comunicación, y estilos en la toma de decisiones que mostró cada participante asignado a ellos. Dichos reportes, son enviados electrónicamente al administrador del centro de evaluación, quien los combina y a su vez prepara reportes para la sesión de integración que llevara a cabo al final del día con los evaluadores.

9.- Los evaluadores van alternando posiciones a lo largo del día de manera que cada participante es observado por al menos tres evaluadores.

10.- Al final del día, los participantes regresan a casa, mientras que los evaluadores se quedan a discutir sus observaciones y evaluando el potencial de cada participante para ocupar el puesto en discusión.

11.- Durante la junta se entregan los reportes y se toma tiempo para discutir cada participante. Al finalizar la entrega de reportes, los evaluadores otorgan la calificación alcanzada por cada participante, utilizando una escala de 5 puntos, la cual es ilustrada para comparar y discutir el desempeño de cada participante hasta que llegan a un acuerdo.

12.-Se realizan calificaciones individuales en relación a la probabilidad de éxito que tendrá cada participante en el puesto gerencial. La discusión continúa hasta lograr un consenso.

13.- A lo largo de la siguiente semana, cada participante recibe un reporte oral y escrito acerca del desempeño que tuvo a lo largo del centro de evaluación; el

detalle y la especificidad de la retroalimentación dependerá de la razón por la cual se eligió llevar a cabo el centro de evaluación.

A continuación el gráfico 4 nos permite visualizar un ejemplo

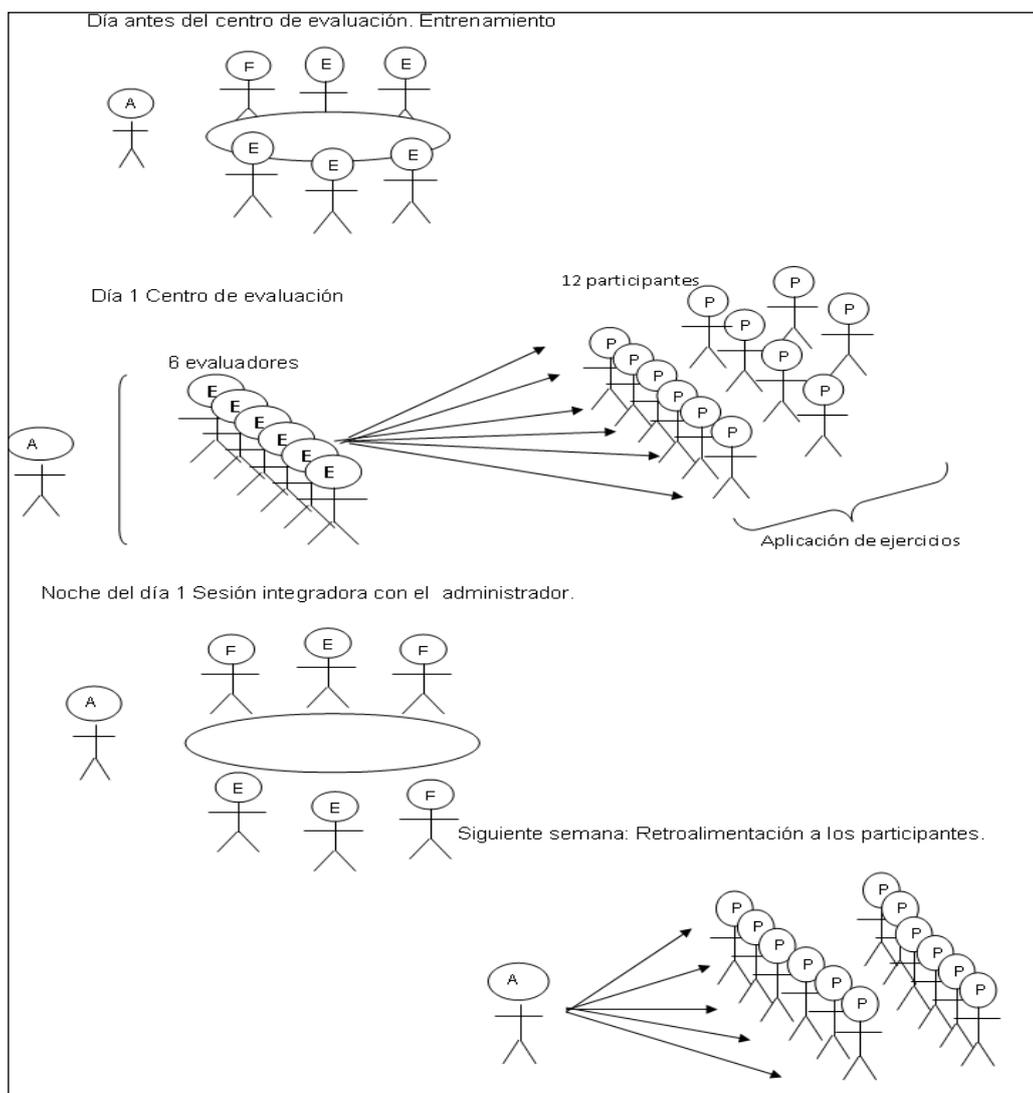


Figura: Paso a paso el proceso de un Centro de Evaluación. Tomado de Thornton III & Rupp., (2006), p 40.

Ahora bien conocemos lo que es una competencia, cómo definir las, cómo se realiza la selección de personal bajo el modelo de competencias laborales, etc. Sin embargo como se mencionó anteriormente el conocer la misión y visión de las instituciones, organizaciones, etc., es de total importancia debido a que partiremos de estos puntos para lograr la identificación de cada una de las

competencias necesarias que debe de poseer y exhibir el candidato-empleado que desee desarrollar un puesto en específico.

Ya que sin un objetivo claro, sería imposible reclutar y seleccionar a la persona idónea que llevará a cabo las funciones y tareas que se necesitarían llevar a cabo para lograr el objetivo planteado por la empresa.

La misión y la visión como hemos repetido es importante que se tenga clara, sin embargo no podemos dejar a un lado la historia de la empresa como las funciones que lleva a cabo la misma, ya que el empleado debe de contar con los conocimientos básicos para lograr ejecutarlas, no sería funcional contar con un empleado que tenga las competencias necesarias enfocadas a cualquier otra misión-visión sin compaginar con los de la empresa en cuestión.

Por lo que continuando sobre este punto, solo restaría abarcar la planeación estratégica de la institución para poder elaborar el perfil profesional del analista.

Diferencias entre el Modelo de Selección Tradicional y de Competencias.

A modo de resumen y con objeto de mostrar las diferencias existentes entre el modelo de selección de personal tradicional y de competencias recopilamos los objetivos que tienen tanto la selección tradicional y por competencias;

Como se ha mencionado con anterioridad la selección tradicional tiene como fin el identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos.

Por su lado la selección por competencias da un paso adelante demandando no solo personal que lleve a cabo las tareas y/o funciones que se le encomienden, sino se encuentra en la búsqueda de la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto (visión – misión).

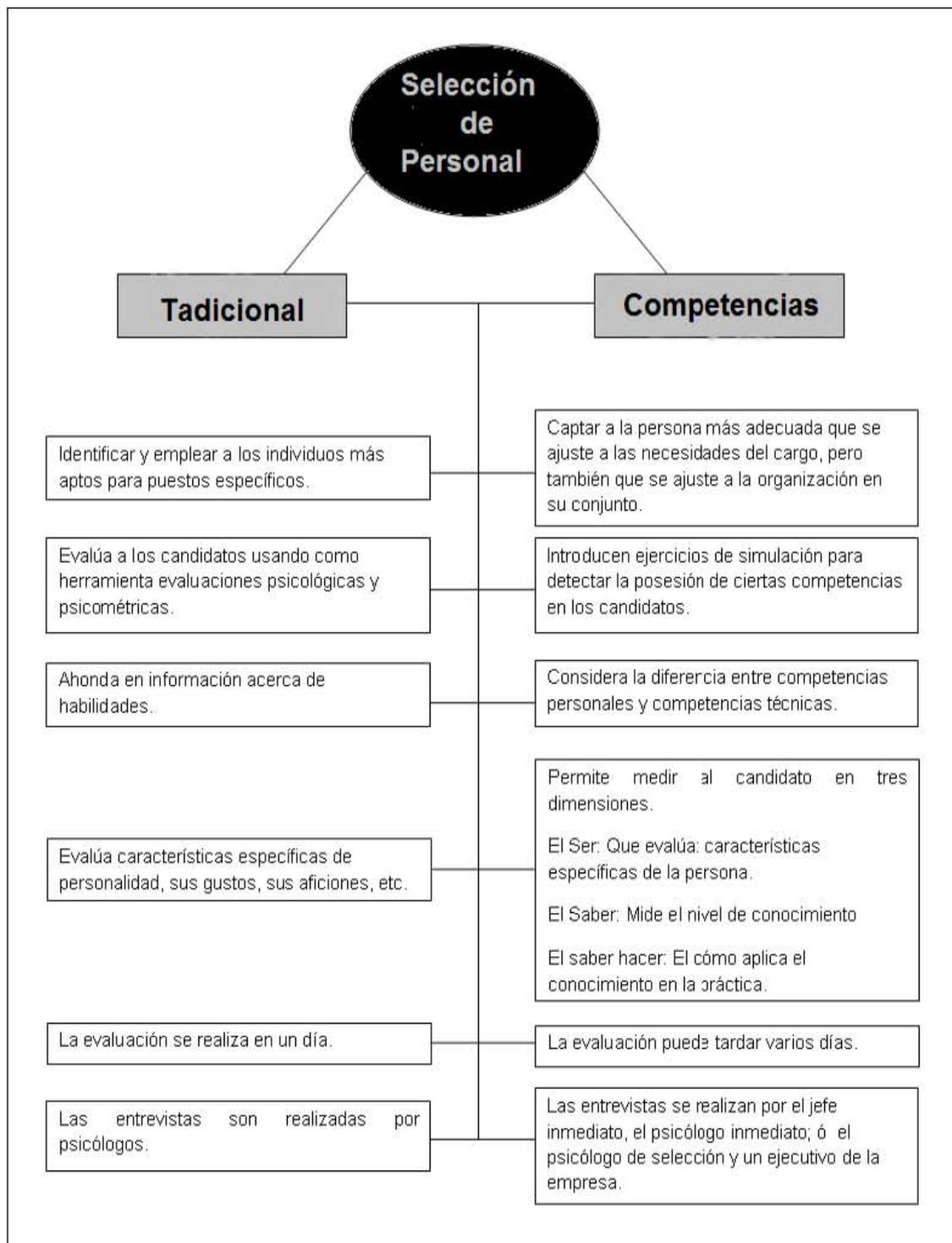
El cuadro 7 nos permite presentar algunas de las diferencias de gestión tradicional Vs la gestión por competencias.

Por otra parte como se indica el cuadro 8, igualmente podemos encontrar diferencias en el análisis de puesto tradicional y por competencias. El análisis de puesto tradicional busca detallar al puesto tanto en las funciones y tareas que deberá desempeñar el candidato así como, conocer las cualidades personales que se deben tener para lograr llevar a cabo las tareas del puesto. A diferencia, el análisis de puesto por competencia no solo busca aquellas cualidades adecuadas para el puesto, sino identificar aquellas cualidades que permitan un desempeño superior y no sólo uno aceptable.

“Dicho con otras palabras: el método toma como punto de partida el RENDIMIENTO en el puesto en lugar del CONTENIDO del puesto.” (Cuz P. & Vega G., 2007)

Cuadro 7

Selección tradicional Vs selección por competencias

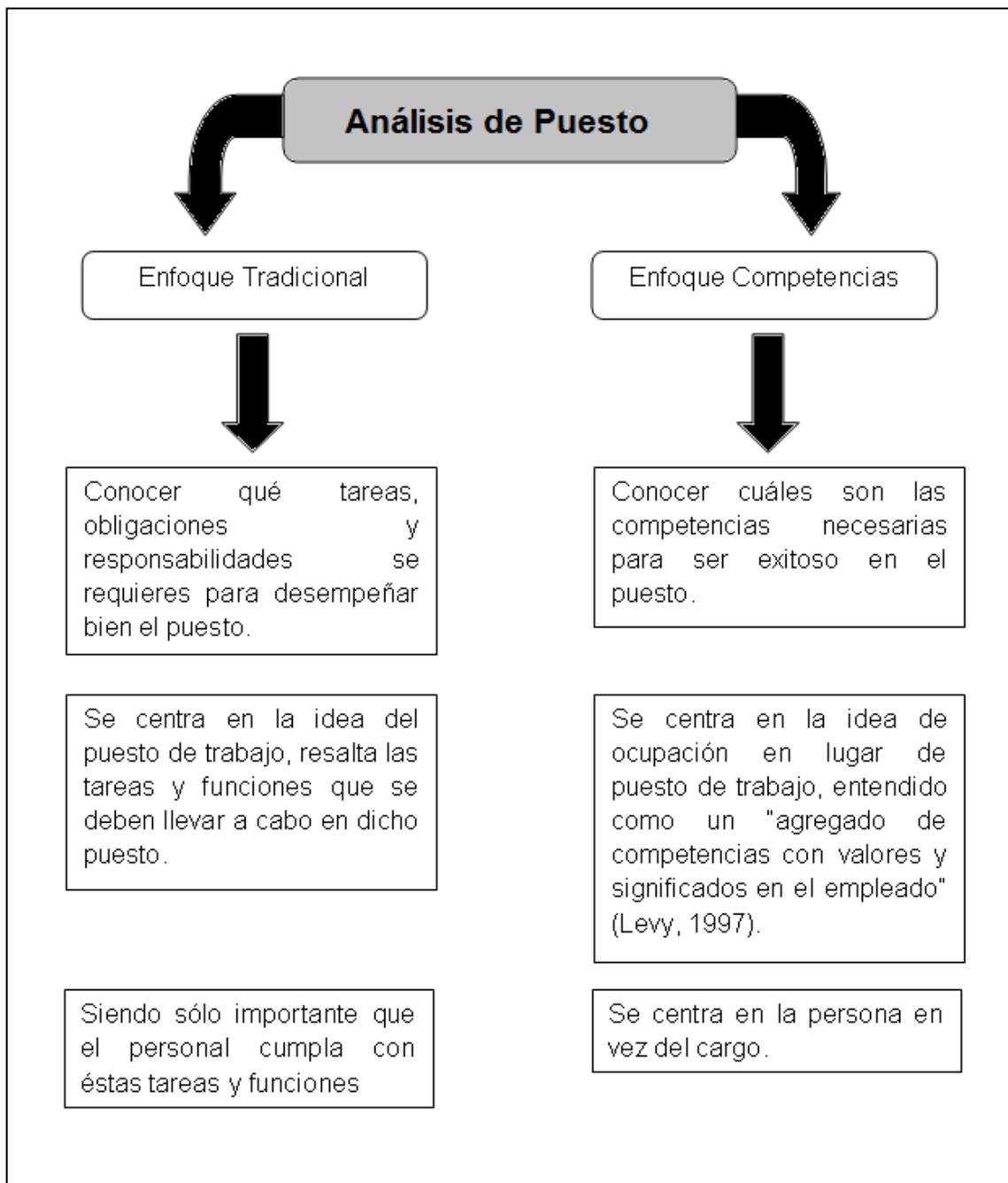


Nota: Comparativo de la Selección tradicional contra la Selección por competencias.

Elaborado a partir de Márquez J. & Díaz J. (2005)

Cuadro 8

Análisis de puesto tradicional Vs competencias



Nota: Comparativo del Análisis de puesto tradicional contra el Análisis de puesto por competencias. Elaborado a partir de (Moreno M., s.f.)

CAPITULO CUATRO

TRIBUNAL FEDERAL DE JUSTICIA FISCAL Y ADMINISTRATIVA (TFJFA)

4.1 Sector Público

Antes de explicar la historia y organización del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa daremos una breve introducción acerca del Sector Público.

El gobierno federal es un consorcio dedicado a la prestación de servicio sin un fin lucrativo. Esta organizado por 3 poderes: el ejecutivo, legislativo y judicial.

Ejecutivo. Está formado por el Presidente de la República llevando a cabo actividades para que el país funcione, es auxiliado en sus funciones por las diferentes secretarías y departamentos de estado, la Procuraduría General de la República y el Gobernador del Distrito Federal además de los Organismos Descentralizados, empresas de estado y fideicomisos públicos.

Legislativo. Posee facultad de juicio político y se divide en la Cámara de Diputados (encargada de representar a la población ciudadana) y Cámara de Senadores (encargada de representar a las entidades federativas, incluyendo al Distrito Federal).

Judicial. Constituido por la Suprema Corte de Justicia cuya función es representar y brindar legalidad a la actividad nacional. Se encuentra formada por las 4 salas: civil, federal, administrativa y laboral. A su vez contiene los siguientes tribunales:

- Tribunal Supremo de Justicia
- Tribunales Unitarios de Circuito en materia de apelación
- Tribunales Colegiados de Circuito
- Juzgados

El Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativo se encuentra ubicado dentro del Poder Ejecutivo.

4.2 Historia

El primero de enero de 1937, con la entrada en vigor de la ley de Justicia Fiscal inician las actividades del entonces Tribunal Fiscal de la Federación. Dicha Ley estipuló la integración del Tribunal por 15 magistrados que podían actuar en pleno o a través de cinco salas. Su objetivo asignado, era resolver las controversias que se suscitaban por actos o resoluciones emitidas por autoridades fiscales.

Un año después de haber entrado en vigor la Ley de Justicia Fiscal, fue derogada por el Código Fiscal de la Federación de 1938, conservando las mismas funciones para el Tribunal, misma que a través de leyes especiales se fue ampliando.

Para el año de 1946, se crean dos Salas más, que aumenta el número de magistrados a veintiuno.

En el año de 1967, se expide una nueva Ley Orgánica del Tribunal Fiscal de la Federación, incrementándose a veintidós magistrados, integrando las siete Salas que ya existían, más el Presidente que no integraría Sala; asimismo se establecían las normas relativas a las funciones asignadas, conservando el Código correspondiente al procedimiento. (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011)

En 1978 se prevé la Regionalización del Tribunal, por lo que se crean las Salas Regionales y la Sala Superior, la cual tendría la facultad para revisar las sentencias dictadas por las Salas Regionales; esta facultad se eliminó en 1988 con la modificación del Código Fiscal y la Ley Orgánica del Tribunal.

Para 1996 entra en vigor la Ley Orgánica del Tribunal Fiscal de la Federación, modificando la integración de la Sala Superior de nueve magistrados a once, así como su forma de operación a través del Pleno o Secciones.

Es a finales del año 2000 cuando el Congreso de la Unión aprueba reformas en materias trascendentales para el Tribunal, como son: el cambio de nombre de la Ley Orgánica y del nombre de la Institución, por el de Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), reflejando con ello su función para conocer los juicios en contra de las resoluciones dictadas por las autoridades que pongan fin a un procedimiento administrativo, a una instancia o resuelvan un expediente en los términos de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

4.3 Funciones

Las principales funciones que lleva a cabo el TFJFA son (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011):

- Resolver controversias que surjan por actos o resoluciones emitidas por autoridades fiscales.
- Conocer acerca de la legalidad de los requerimientos de pago, realizados por La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Exigir fianzas otorgadas a favor del Gobierno Federal.
- Conocer las controversias resultado de las resoluciones emitidas por el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Resolver diferencias en materia de pensiones militares.
- Resolver controversias que surjan por las aportaciones que deben hacer los patrones, conforme a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

- Encargarse de resoluciones que fincan responsabilidades en contra de funcionarios o empleados de la Federación o del Departamento del Distrito Federal.
- En materia de multas por infracciones a las leyes federales o del Distrito Federal.
- En materia de pensiones civiles con cargo al Erario Federal o al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.
- Diferencias en relación a los actos dictados por las autoridades administrativas, que pongan fin a un procedimiento administrativo, a una instancia o resuelvan un expediente.

4.4 Misión

“Impartir justicia fiscal y administrativa en el orden federal con plena autonomía, honestidad, calidad y eficiencia, al servicio de la sociedad, que garantice el acceso total a la justicia, apegado a los principios de legalidad y seguridad jurídica, de manera pronta, completa, imparcial y gratuita, para contribuir al fortalecimiento del Estado de Derecho, al desarrollo del país y a la paz social” (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011).

4.5 Visión

“Ser un Tribunal Contencioso Administrativo de excelencia, con autonomía jurisdiccional y presupuestal, que imparta justicia con plena jurisdicción e imperio, a través de procedimientos ágiles y sencillos, terminal en materia de legalidad y apoyado en avances tecnológicos para la solución de controversias tanto individuales como colectivas” (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011).

4.6 Valores

- Excelencia.
- Honradez.
- Eficiencia.
- Compromiso y lealtad institucional.
- Justicia.
- Vocación de servicio público.
- Independencia jurisdiccional.

4.7 Organización

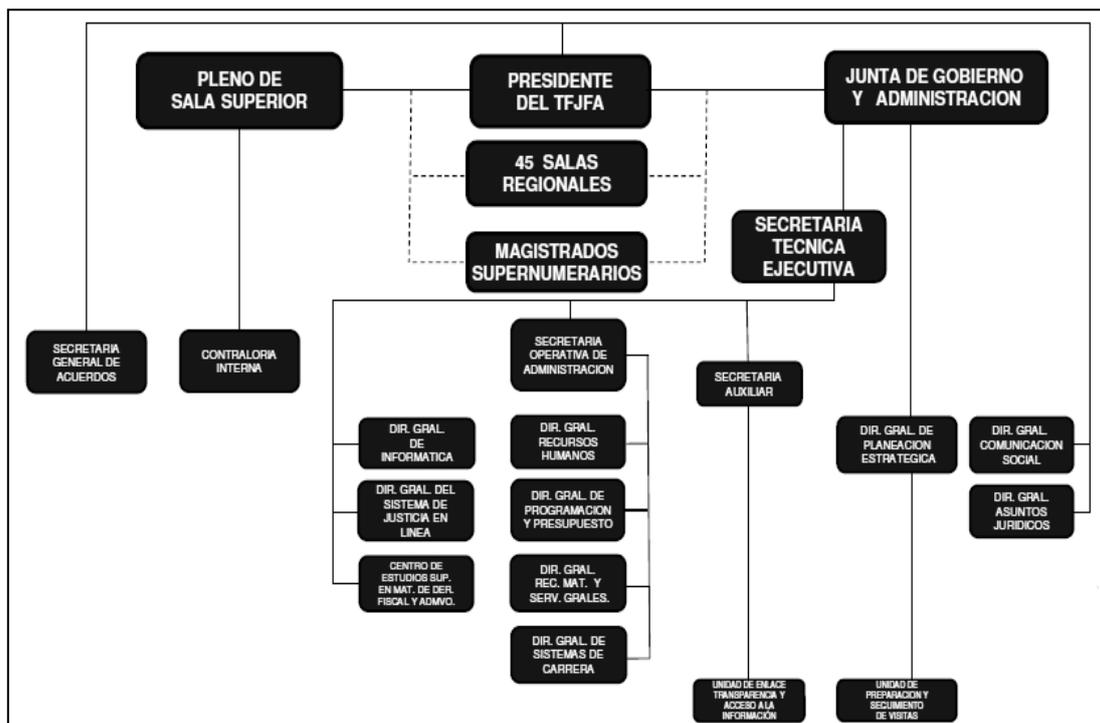


Gráfico 5. Estructura orgánica del TFJFA (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011)

El TFJFA está integrado por una Sala Superior, 44 Salas regionales distribuidas en 21 regiones y una Junta de Gobierno y Administración.

La Sala Superior del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa está integrada por once magistrados, de entre los cuales se elige al Presidente. La Sala Superior actúa en Pleno, y en dos Secciones.

El Pleno se integra con los magistrados de la Sala Superior y con el Presidente, bastando la presencia de 7 de sus miembros para que puedan sesionar.

Las resoluciones del Pleno se toman por mayoría de votos de sus integrantes presentes, quienes no pueden abstenerse de votar sino cuando tengan impedimento legal.

Dentro de la junta de gobierno y administración se encuentra la Secretaría Técnica Ejecutiva, que a su vez alberga la Dirección General de Recursos Humanos, área donde se llevo a cabo este trabajo.

Dirección General de Recursos Humanos

Esta área tiene como propósito “estudiar y proponer políticas y normas para encargarse de los requerimientos de personal de las unidades administrativas del Tribunal y realizar las acciones relativas al nombramiento, contratación, pago de remuneraciones, incentivos, ubicación, reubicación, control de personal y en general, las prestaciones contempladas en el manual de sueldos y prestaciones emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público” (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011).

Asimismo, supervisa que las relaciones de trabajo vayan de acuerdo con las disposiciones legales aplicables del reglamento de escalafón, la ley de premios, estímulos y recompensas civiles, la ley federal de los trabajadores al servicio del estado y demás disposiciones legales.

Participa en la elaboración del anteproyecto de programas y presupuesto anual del Tribunal en lo que corresponde al capítulo de servicios personales, en coordinación con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011).

Atender al cumplimiento de las disposiciones aplicables al manejo de cuentas y valores relativas al ejercicio de capítulo de servicios personales y rendir los informes internos y externos que sobre el particular se le requieran.

Establecer y aplicar al personal los procedimientos para la imposición de sanciones, registrar y tramitar administrativamente las mismas; de acuerdo a los términos que dispongan las condiciones generales de trabajo y demás disposiciones legales.

Coordinar y promover los programas de servicio social de pasantes para las unidades administrativas del Tribunal, así como los servicios asistenciales, culturales, deportivos y demás servicios sociales que el Tribunal ofrezca al personal (<http://www.tff.gob.mx/> 2011).

Por otro lado, también se encarga de organizar, llevar a cabo y vigilar los resultados de los programas de capacitación y adiestramiento para el personal del Tribunal. Propone a la Presidencia y al Oficial Mayor los proyectos de normas sobre esta materia.

Auxilia y asesora a los miembros representantes del Tribunal ante la Comisión Mixta de Escalafón, así como a las demás comisiones previstas en las disposiciones aplicables que correspondan al área de personal.

Asimismo, está encargada de llevar a cabo los asuntos administrativos del personal del tribunal en relación a los trámites de la documentación (control de expedientes, registros, constancias, solicitudes y expedición de copias certificadas) de servicios personales de los servidores públicos del Tribunal, así como llevar y cuidar su permanente actualización y correcta clasificación y archivo.

Dirección de Desarrollo de Personal

Integrada dentro del área de Dirección General de Recursos Humanos; emite los criterios técnicos en materia de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo a las necesidades del Tribunal como son: elaboración y actualización de los diferentes perfiles de puesto, y la dirección del proceso de selección de personal con base en los procedimientos establecidos por el Gobierno Federal y este órgano colegiado, a fin de cubrir las vacantes que se generen en las diferentes áreas (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011).

En lo referente a la capacitación, se integra el programa anual de acuerdo a las necesidades detectadas, asimismo, aplica normas, políticas, lineamientos y desarrollo de personal en cuanto a la programación, difusión, control y evaluación de los cursos.

Coordinar el proceso de evaluación del desempeño, para el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas al personal del Tribunal, con base en la normatividad vigente en la materia (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011).

Aplicar la normatividad vigente para la designación del empleado del mes.

Estructurar los programas anuales para prestadores de servicio social de nivel técnico, licenciatura, y el sistema de educación abierta de diferentes carreras de acuerdo a las necesidades de este órgano colegiado.

En relación a los prestadores del servicio social, también se encarga de coordinar y supervisar sus requerimientos en las diferentes áreas del Tribunal, así como el oportuno trámite de solicitud de pago del apoyo económico autorizado, con base en el registro mensual de servidores sociales vigentes (<http://www.tff.gob.mx/>, 2011).

El trabajo fue realizado en la Dirección de Desarrollo de Personal ya que al estar a cargo de las actividades referentes al personal del tribunal, de acuerdo a lo expuesto en este capítulo, es el lugar conveniente para crear un perfil profesional utilizando un enfoque por competencias, porque están a cargo del

personal y pueden implementarlo hacia los demás cargos; así como en la selección de personal nuevo para poco a poco transformar el modelo actual.

CAPÍTULO CINCO

MÉTODO

5.1. Justificación

La Dirección de Desarrollo de Personal del TFJFA, integrada por Psicólogos; Analistas de Selección es la encargada, entre otras cosas, de la elaboración y actualización de los perfiles de puesto, así como de los diferentes cargos encontrados dentro de la Institución, sin embargo, no existe el perfil de quién hace los mismos. De ahí la necesidad de proponer un perfil de puesto basado en un modelo de competencias.

Al no tomar en cuenta las competencias clave de la organización dentro del proceso de selección, hay una incompatibilidad entre los valores, cultura y objetivos del personal, que es contratado con lo de la institución, esto se agrava al no contar con perfiles claramente definidos en áreas de relevancia tal como recursos humanos, que es donde cae el peso de las demás áreas en relación al personal.

Los objetivos de nuestro proyecto fueron:

Objetivo general:

- Proponer un perfil profesional para el analista de selección técnica de personal del TFJFA basado en el modelo de competencias.

Objetivos específicos:

- Identificar las competencias del puesto de analista del TFJFA, en base al panel de expertos, así como a la planeación estratégica de la organización.
- Definir las competencias del puesto de analista del TFJFA, en base al panel de expertos, así como a la planeación estratégica de la organización.

- Describir las competencias identificadas en el puesto.
- Elaborar el análisis de puesto del analista de selección técnica de personal.

5.2. Procedimiento

- Se realizó la elección de la Institución TFJFA en el Departamento de Recursos Humanos debido a que en no contaban con un perfil del puesto de Analista de Selección.
- Se llevó a cabo una visita con los encargados del área de recursos humanos, para solicitar su permiso y cooperación en la realización del perfil.
- Se seleccionó de manera interna a los posibles candidatos a participar como parte del comité de expertos en la elaboración de las descripciones de competencias laborales.
- Se seleccionó de manera interna a los posibles trabajadores, Analistas de Selección para participar en la elaboración de las descripciones de competencias laborales.
- Se realizó una recopilación de datos en referencia a la planeación estratégica de la organización (visión, misión, valores y filosofía del TFJFA).
- Se adaptó un formato electrónico que cumpliera con los objetivos propuestos de información necesaria para el perfil.
- Se elaboró e hizo llegar a cada uno de los expertos y empleados, un documento no oficial, en formato electrónico adaptado del análisis de

puesto propuesto por Martha Alles. Dicho archivo que contó con instrucciones a seguir para su llenado.

- Se envió el formato vía electrónica al subdirector de Reclutamiento y Selección de Personal para su aprobación y distribución al Subdirector del área de Capacitación, Directora de Desarrollo de Personal y Analistas de Selección.
- Se dio seguimiento a los participantes para aclarar dudas en cuanto a instrucciones o información solicitada.
- Al no recibir respuesta por parte del Subdirector de Reclutamiento y Selección; se realizó una nueva visita al TFJFA con el fin de esclarecer dudas sobre la falta de respuesta ante los formatos.
- Se acordó proporcionar nuevamente formatos a los participantes; en esta ocasión, de manera impresa.
- Se acudió al TFJFA para la aplicación de los formatos y clarificación de la información proporcionada con cada uno de los participantes.
- Una vez recopilados cada uno de los formatos por parte del comité de expertos y empleados, se procedió al análisis de la misma, lo anterior para dar creación a un único perfil.
- El perfil final obtenido se muestra en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO SEIS

PERFIL

El perfil final del analista de selección técnica de personal se muestra a continuación. Para una mejor apreciación de los niveles se empleó el ATSD Competency Model. Como se hizo mención en capítulos anteriores, este modelo está dividido en tres niveles; ordenados de acuerdo a la especificidad.

En la base de la pirámide se encuentran las competencias básicas, en este caso aquellas relacionadas a la planeación estratégica de la Institución, es decir, para poder adaptarse y desenvolverse en la Institución, una persona debe primero contar con estas competencias.

En el siguiente nivel se localizan las competencias genéricas ó conocimientos específicos, que, como su nombre indica, se refiere al manejo de áreas concretas de conocimientos y habilidades mínimas con los que debe contar el analista para poder llevar a cabo las funciones inherentes de su puesto.

Finalmente en la punta de pirámide encontramos los roles ó competencias específicas. Las competencias ubicadas en esta zona involucran varias actitudes, conocimientos y habilidades. Otra característica de estas competencias es que, a diferencia de los otros dos niveles, aquellas ubicadas en este nivel distinguirán el desempeño mínimo aceptable o promedio, del desempeño superior.

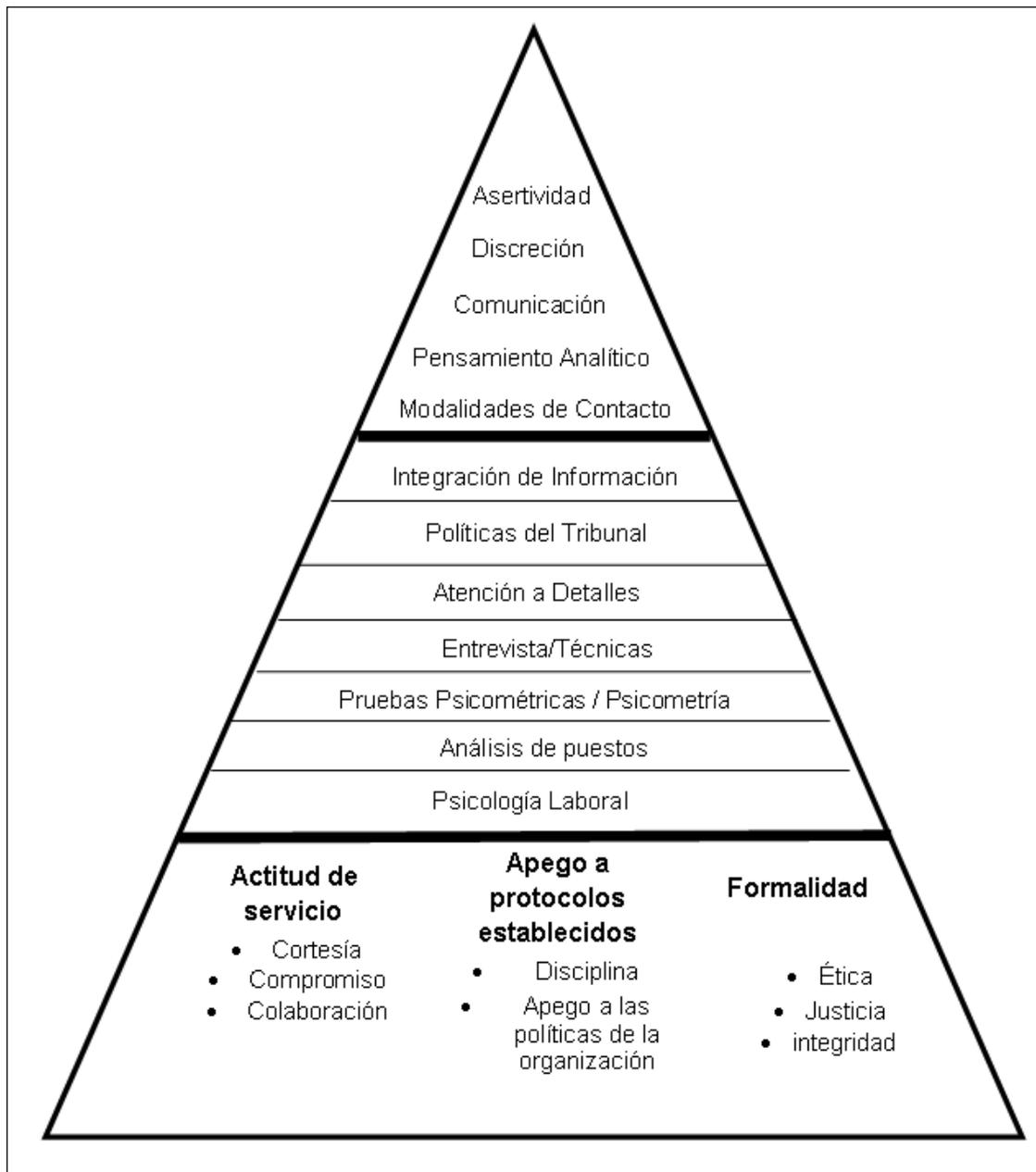


Gráfico 6. Perfil del analista de selección del TFJFA

PERFIL PROFESIONAL

OBJETIVO DE LA POSICIÓN:	Aplicar, Evaluar, Interpretar pruebas psicológicas para realizar reportes psicométricos.
---------------------------------	--

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	INDICAR CARGO AL CUAL REPORTARÁ LA POSICIÓN LITERALMENTE	Subdirector de Recursos Humanos
	INDICAR CARGO AL CUAL REPORTARÁ LA POSICIÓN FUNCIONALMENTE	PAI - OAZ - NAI
	NÚMERO DE PERSONAS SUPERVISADAS	NINGUNO
	NOMBRE DE LOS DEPARTAMENTOS QUE DEPENDEN DE LA POSICIÓN	NINGUNO
	PRINCIPALES FUNCIONES	Aplicar pruebas, Interpretar pruebas y Elaborar reportes psicométricos.

PLAN DE CARRERA:	NO APLICA
-------------------------	-----------

REQUISITOS:	EXPERIENCIA (TIPO DE EMPRESA, FUNCIONES, NÚMERO DE AÑOS):	2 Años mínimo
--------------------	---	---------------

EDUCACIÓN:		PREFERENCIAS:		ESPECIFICAR:		
		SI	NO			
	UNIVERSIDAD	SI	X	NO	Psicología	
	POSGRADOS	SI		NO	X	
	CONOCIMIENTOS ESPECIALES	SI	X	NO		Pruebas psicométricas

IDIOMA:		LEE %	ESCRIBE %	HABLA %	BILINGÜE
			INGLÉS	NO APLICA	
	FRANCÉS				
	PORTUGUÉS				
	ALEMÁN				
	OTRO				

OTROS REQUISITOS	EDAD (RANGO)	ENTRE...	X 22	AÑOS Y...	X 30	AÑOS	X
	SEXO	VARÓN		MUJER	X	INDISTINTO	
	PREFERENCIA DE DOMICILIO:	SI		NO	X		
	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR:	SI		NO	X		
	DISPONIBILIDAD PARA MUDARSE:	SI		NO	X		

RESPONSABILIDADES DEL CARGO		INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
	SUPERIORES	X	X		
	COLEGAS		X		
	CLIENTES	X			
	PROVEEDORES		NO APLICA		
	OTROS:		/		

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN	SALARIO:	10,000.00
	VARIABLES (En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables) :	
	BONOS:	Prestaciones de Ley
	OTROS:	

COMPETENCIAS REQUERIDAS	Actitud de Servicio	CORTESIA
		COMPROMISO
		COLABORACIÓN
	Apego a protocolos establecidos	DISCIPLINA
		APEGO A LAS POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN
	Formalidad	ETICA
		JUSTICIA
		INTEGRIDAD

- **COMPETENCIAS BASE**

Actitud de Servicio

Cortesía/Respeto

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.

Grado de relevancia: (ALTO)

Capacidad para diseñar estrategias que fundamenten en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellas. Capacidad para construir relaciones cálidas, basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre sus palabras y sus actos.

Compromiso

Identificar como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Grado de relevancia: (ALTO)

Facilidad para definir la visión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirnos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.

Colaboración

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

Grado de relevancia: (ALTO)

Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece; esto realza su permanente colaboración.

Apego a Protocolos Establecidos

Disciplina

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con firmeza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

Grado de relevancia: (ALTO)

Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo. Implica ser un referente para sus colaboradores e influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Apego a las políticas de la organización

Dar seguimiento a los procesos organizacionales que se utiliza para lograr hacer operativas las estrategias trazadas por la institución, permitiendo así el logro de cada uno de los objetivos establecidos. .

Grado de relevancia: (ALTO)

Capacidad de conducir sus acciones, y alentar a sus compañeros hacia el desarrollo de actividades, basados en las normas/políticas establecidas por la organización, ello con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos institucionales.

Formalidad

Ética

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizaciones,

Grado de relevancia: (ALTO)

Capacidad de sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios de la organización.

Justicia

Capacidad que se inclina hacia el dar a cada uno lo que le pertenece. Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo de personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

Grado de relevancia: (MEDIO)

Capacidad para implementar procedimientos para su sector con el propósito de dar a cada uno lo que corresponde o pertenece, en el manejo de personal, relación laboral, etc. Implica velar por los valores de la organización y trabajar en conjunto dentro de su sector a favor de la estrategia organizacional. También ser un referente en su sector y en el ámbito de su área de trabajo por obrar con equidad en cualquier circunstancia.

Integridad

Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

Grado de relevancia: (MEDIO-ALTO)

Capacidad para admitir públicamente que se ha cometido un error, y actuar en consecuencia; decir las cosas como son aunque puedan molestar. Igualmente negarse a la realización de acciones que no son éticos.

- **CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS**

Psicología Laboral

Conocimiento general y aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología, investigando el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. De manera específica el reclutamiento, selección y capacitación del personal en una organización.

Análisis de puestos del tribunal.

Conocimiento general de todas las áreas que integran el TFJA así como sus funciones respectivas; es decir, incluye la descripción de las funciones, objetivos y responsabilidades a realizar de cada puesto del TFJFA que entre en el proceso de selección del mismo.

Pruebas Psicométricas.

Conocimientos básicos psicometría, aplicación, calificación e interpretación de instrumentos que miden rasgos de la personalidad.

Entrevista.

Conocimientos básicos de la entrevista, concepto, tipos de entrevista y técnicas para obtener la información requerida de los candidatos.

Atención a Detalles.

Cuidado en la observación de datos tanto en la elaboración de reportes como en la entrevista a candidatos. En caso necesario, incluye la identificación de errores en las mismas.

Políticas del Tribunal

Acceso a las normas y políticas del TFJFA de modo que pueda apegarse a ellas.

Integración de Información para reportes

Identificar y organizar la información obtenida de las diferentes pruebas hechas al candidato, para describir de manera concisa y clara aspectos de la persona que afectarán el ambiente de laboral del candidato, como son: aspecto social/interpersonal, trabajo bajo presión, rendimiento intelectual, y actitud ante la autoridad.

- **ROLES**

- **Discreción en manejo de información**

Es el manejo responsable y moderado de información concerniente a datos institucionales y/o personales tanto de candidatos como de personal activo, cuyo uso sea exclusivo de la misma.

Grado de relevancia: (ALTO)

Reconocido por saber guardar silencio de los casos que se ven y se hacen, cuando estos ameritan secreto y es un rasgo de altura moral del individuo

- Comunicación asertiva.

Es la habilidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Grado de relevancia: (MEDIO)

Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

Se permite actuar en base a sus intereses o sus necesidades, expresar cómodamente sentimientos honestos, defenderse sin ansiedad inapropiada o bien ejercer tus propios derechos sin negar los de los demás.

- Pensamiento analítico

Es la facilidad para entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones casuales entre los componentes.

Grado de relevancia: (ALTO)

Realiza análisis extremadamente complejos, organizados, secuenciados y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

- Modalidades de contacto

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

Grado de relevancia: (MEDIO)

Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

CAPITULO SIETE

CONCLUSIONES

Anteriormente la selección se enfocaba a evaluar habilidades físicas y/o mentales dependiendo del puesto; sin embargo debido a la alta competitividad que debe tener una empresa para salir a flote de la economía cada vez más vulnerable, en los recientes años se han dado a la tarea las organizaciones de tomar en cuenta aquel recurso que si bien siempre a estado a la mano de las organizaciones, no se le había dado la importancia necesaria; nos referimos al conocimiento.

Si bien los avances acelerados de la tecnología lograron acrecentar la competitividad entre organizaciones, el no novedoso modelo de selección por competencias manifiesta que parte de la competitividad de las mismas reside en su interior, es decir, en el capital humano. Es importante no sólo tener un capital humano adecuado, sino también emplearlo de manera estratégica.

Ahora bien el conocimiento no es una competencia como tal, pero sí su base. Recordemos que competencia se define como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber ser) y actitudes (saber ser y estar) que enfocadas a la realización de un proyecto lleva al éxito del mismo.

El evaluar las competencias de cada candidato que se presente ante nuestro reclutamiento no tendría sentido si esta evaluación no está enfocada al contexto laboral mismo; esto ya que cada competencia debe ser definida a partir de las características *particulares* de cada organización, por lo que no hay y ni puede haber competencias definidas de manera general.

Entonces, el evaluar y seleccionar al personal por medio del modelo de competencias no sólo permite tener empleados-colaboradores competentes, sino ser una empresa competitiva.

Actualmente el enfoque de competencias nos permite evaluar características más intrínsecas del individuo que de igual manera influirán sobre el futuro.

El modelo no posee como atributo el reducir los costos mediatos para la empresa, en cuanto al proceso a seguir, no obstante aporta información más completa y más detallada que resultará en una disminución del riesgo inherente que genera la inclusión de un nuevo miembro a la organización, reduciendo la rotación de personal que al final se traduce en costo.

La evaluación por medio de este modelo nos proporciona tener el nivel de competencia de cada empleado permitiendo que cada empleado pueda tener un plan de carrera (autodesarrollo) dentro de la empresa. Esto es, desarrollar futuras competencias proporcionando las herramientas necesarias que permitirán ocupar un puesto de mayor jerarquía.

Por lo anterior el modelo representa una fusión entre la pluralidad y la estandarización. Por un lado está basada en las diferencias individuales que separan un desempeño “suficiente” de uno superior. Lo anterior aplicado a la descripción de un puesto con la intención de acercarse lo más posible a encontrar a la persona “idónea” para el puesto

La importancia del modelo por competencias ha ido creciendo y su aplicabilidad ha logrado ocupar un papel más relevante dentro de la formación escolar, en la educación superior, la certificación, y en la gestión de personas en las organizaciones, esto es debido a que cada día existen más empresas que llevan a cabo su selección de personal a través del mismo.

Al mismo tiempo, las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario a percibir, ya que permiten remunerar a las personas no ya en función del puesto, sino en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el empleado.

Actualmente una falta de conocimiento sobre su implementación, y generalmente las organizaciones que muestran mayor disposición para aplicarlo, son aquellas que cuentan, primero con la convicción de que es una inversión que marcará la diferencia entre sus competidores en el mercado y segundo que poseen la disponibilidad económica para hacerlo.

Además de los puntos anteriores no podemos eludir que implementar un modelo por competencias implica también aceptar la transformación sobre la manera en que percibimos el desempeño, la evaluación, la retribución y hasta el desarrollo de carrera. Sin embargo aunque se podría comenzar a desarrollar competencias base para el mercado laboral desde la formación profesional; las diferentes líneas teóricas sobre el tema, así como la infinidad de valores y objetivos que existen en el mercado laboral actual determinarán la manera de abordarlas. Lo que representa una alternativa ante la actual certificación de conocimientos para aquellos que no han sido adquiridos a través de la educación formal. Es sabido que la experiencia en muchos casos, contribuye significativamente al desempeño que una persona pueda tener respecto a la ejecución de una tarea.

La incorporación de personal a partir de títulos profesionales, presenta la limitante de excluir los conocimientos antes mencionados, no permitiendo demostrar que es lo que realmente la persona sabe o es capaz de realizar. Si desde los estudios profesionales las competencias se pudiesen certificar, sería una alternativa ante la actual paradoja entre edad y experiencia profesional; ya que se certificarían de manera específica habilidades tangibles para las empresas como complementos específicos a los títulos universitarios que avalan los conocimientos adquiridos.

En el caso de personas que no cuentan con estudios universitarios es una manera “validar” la experiencia adquirida por medio del desempeño de diversos trabajos. Este modelo ayudaría también a la labor del analista al homogeneizar las habilidades con los que cuentan las personas incluso cuando no tuvieran los grados académicos pero que llevaran gran parte de su vida trabajando.

Idealmente, se debiera contar con un sistema de calificación, que posea un valor real frente a la sociedad, respetado tanto por el empresario, los demás trabajadores y el Estado. Para el logro de lo anterior, requiere ser una certificación de calidad, transparente, de modo que el trabajador sepa lo que el certificado dice de él, lo que se espera de su desempeño; así como el empleador pueda ver, el tipo y alcance de las competencias poseídas por el trabajador, a través del reconocimiento de todos los saberes, valorando los conocimientos y las aptitudes adquiridas en todos los ámbitos de la vida.

Sin embargo, en nuestro país la incorporación de este modelo es aún mínima, en términos reales. Ya que en México la situación sociocultural de subempleo, trabajos por temporadas u horas por día y contratación por medio de recomendaciones que se dan sobretodo en las instituciones gubernamentales hacen que la implementación de un sistema de gestión de capital humano por competencias se obstaculice ya que implicaría el cuestionamiento/evaluación exhaustiva del personal que labora en ella.

Dada la naturaleza de la selección, es sumamente probable que se manifestaran carencias claras de personal calificado e implicaría bajas en las diferentes áreas. Por este motivo es un sistema que es mejor aceptado en el sector privado donde muchas empresas están regidas por valores y misiones orientados a resultados.

Sin embargo, a pesar de ser una institución gubernamental, la decisión de llevar a cabo este proyecto fue la iniciativa del personal del área de recursos humanos para complementar su proceso de selección de personal con una entrevista por competencias. Así mismo, al llevar a cabo nuestro servicio social en el TFJFA nos dimos cuenta de que el análisis de puesto para el Analista de Selección no existía de manera específica, sino que se encontraba dentro de una categoría general para un nivel.

Con el perfil creado esperamos aportar a la institución llenar el vacío administrativo existente. Cabe destacar que como se menciona anteriormente, el implementar un modelo por competencias en una institución de este tipo es una tarea difícil por no decir monumental. Con la creación de este perfil se

espera complementar las herramientas del tribunal para la selección de su personal. El puesto en particular es diferente a los demás seleccionados por el área de recursos humanos, no es uno en donde se pueda suplir con otro puesto, dada la naturaleza de actividades a los que se enfoca el tribunal. Por lo que el tener un perfil por competencias para este puesto no genera ruido o disonancia en otros puestos; además, al otorgar mayor peso en la elección de la persona que selecciona a los demás tiene un efecto positivo hacia otras ramas del tribunal en donde las actividades del analista tengan influencia.

ANEXOS

Formatos para el análisis de puesto

Anexo 1. Modelo de Descripción Libre

(Taller)

I. Título:

II. Clave:

III. Ubicación:

IV. Máquina:

V. Reporta:

VI. Fecha de Análisis:

Preparó: _____

Revisó: _____

Conforme: _____

Firmas de:

Supervisor

Rep. Sindical

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

A. Operaciones continuas.

B. Operaciones periódicas.

C. Operaciones eventuales.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A. Habilidad.

a) Instrucción:

b) Experiencia:

c) Destreza:

B. Esfuerzo.

a) Físico:

b) Mental:

C. Responsabilidad.

a) Del equipo:

b) Del material:

D. Condiciones de trabajo.

a) Ambiente circundante:

b) Posición:

c) Riesgos:

Anexo 2. Formato de Martha Alles

		Día	Mes	Año
Cliente:	Razón social o denominación de la empresa			
Búsqueda:	Nombre de la posición			
Contacto:	Nombre de la persona que encargo la búsqueda			
Referente:	Nombre de alguna persona que realizó el contacto entre la consultora y el cliente			

OBJETIVO DE LA POSICIÓN	
Enumerar los principales objetivos de la función a corto, mediano y largo plazo.	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<u>Dependencia</u>	
Línea:	Indicar cargo al cual reportará la posición literalmente
Funcional:	Indicar cargo al cual reportará la posición funcionalmente
Sectores a cargo:	Nombre de los departamentos que dependen de la posición y número de personas supervisadas.
<u>Dibujo del organigrama</u>	
Esquema gráfico del organigrama de la posición, debiendo incluirse los sectores a cargo y niveles de reporte	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
<u>Principales funciones:</u>	Enumerar las responsabilidades y tareas relevantes de la función
<u>PLAN DE CARRERA</u>	
En... años	Mencionar las posibles promociones en la escala jerarquía de la compañía, indicando a la izquierda en cuántos años
<u>REQUISITOS</u>	
<u>Experiencia</u> (tipo de empresa, funciones, números de años)	
Mencionar en qué tipo de empresas el nuevo colaborador debería haber trabajado, las empresas, funciones y responsabilidades requeridas para la posición, así como también los años de experiencia exigidos.	

<u>EDUCACIÓN</u>
Secundaria
Indicar si se prefiere egresados de alguna institución en particular
Universitaria
Indicar carrera o formación requerida para la posición y nombre de la Institución si se prefiere una en particular
Posgrados
Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en qué Institución

Conocimientos especiales				
Indicar cursos de especialización preferidos para la posición				
PC				
Indicar utilitarios que la posición y la organización exijan conocer				
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy bien / Bien / Regular)				
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				
Otros requisitos:	En edad indicar un máximo y un mínimo la edad preferida. En sexo indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es indistinto.			

Edad (rango): Entre..... años y años				
Sexo	Varón		Mujer	Indistinto
Domicilio:	Indicar si la compañía prefiere una zona de residencia en particular			
Disponibilidad para viajar:	Indicar si o no			
Disponibilidad para mudarse:	Indicar si o no y en qué localidad, provincia o país			

<u>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</u>				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos.				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
otros				
<u>CARACTERISTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</u>				
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo				
Jefe:				
Clientes más importantes:				
Colegas:				
Proveedores:				
Supervisados:				

<u>COMPETENCIAS REQUERIDAS</u>					
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C, D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecida					
Competencia	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde

Escala orientativa: A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo requerido					
<u>ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN</u>					
Salario:	Expresarlo en valores brutos				
Variable:	En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables				
Bonos:	En caso de que existan bonificaciones o premios por cumplimiento de objetivos				
Otros:	Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba.				

Anexo 3.

OBJETIVO DE LA POSICIÓN:	
---------------------------------	--

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	LÍNEA:	
	FUNCIONAL:	
	SECTORES A CARGO:	
	PRINCIPALES FUNCIONES:	

PLAN DE CARRERA:	EN...	AÑOS
-------------------------	-------	------

REQUISITOS:	EXPERIENCIA (TIPO DE EMPRESA, FUNCIONES, NÚMERO DE AÑOS):	
--------------------	---	--

EDUCACIÓN:		PREFERENCIAS:		ESPECÍFICAR:
		SI	NO	
	SECUNDARIA	SI	NO	
	UNIVERSIDAD	SI	NO	
	POSGRADOS	SI	NO	
	CONOCIMIENTOS ESPECIALES	SI	NO	

IDIOMA:		LEE %	ESCRIBE %	HABLA %	BILINGÜE
		INGLÉS			
	FRANCÉS				
	PORTUGUÉS				
	ALEMÁN				
	OTRO				

OTROS REQUISITOS	EDAD (RANGO)	ENTRE...		AÑOS Y...		AÑOS
	SEXO	VARÓN		MUJER		INDISTINTO
	DOMICILIO:					
	DISPONIBILIDAD DE VIAJAR:	SI		NO		
	DISPONIBILIDAD PARA MUDARSE:	SI		NO		

RESPONSABILIDADES DEL CARGO		INFORMAR	COLABORAR	CONTROLAR	CONVENCER
		SUPERIORES			
	COLEGAS				
	CLIENTES				
	PROVEEDORES				
	OTROS:				

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN	SALARIO:	
	VARIABLES:	
	BONOS:	
	OTROS:	

REFERENCIAS

Alles, M. (2000)., *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.*, Argentina., Ediciones Granica , Pp 61.

Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°.* Buenos Aires: Ediciones Granica. Pp 79

Alles, M. (2004). *Elija al Mejor: cómo Entrevistar por Competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica. Pp 19

Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias: El Diccionario.* Buenos Aires: Granica. Pp 30

Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2006). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Granica. Pp 92, 149

Aranda, M. (2010). *Las Competencias Laborales en la Planeación de Recursos Humanos y el Rol del Psicólogo.* Tesina no publicada de psicología, UNAM-Facultad de Psicología, México: Pp 22, 56, 84

Asensio, E., Cerezo, Y., Valbuena, C., y Rodriguez, Y. (2009). *El modelo formativo asociado a competencias en el espacio Europeo de Enseñanza Superior.* Cuadernos de educación y desarrollo , 1 (3). Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/rev/ced/03/acvr.htm>.

CONOCER. (2010). *Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.* Recuperado el 5 de Julio de 2011, de www.conocer.gob.mx

Cuz, P., & Vega, G. (Junio de 2007). *La Gestión por Competencias: Una Nueva Herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano*. Recuperado el 19 de Enero de 2011, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>

Dressler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación. Pp 84, 85

Chiavenato, I., Guzmán, M., Rodríguez, J., & Mascaró, P. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill. Pp138

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Espacio Interuniversitario de Recursos para el EEES. (s.f.). www.recursoseees.uji.es. Recuperado el 24 de Marzo de 2011

Estay, C. (2005). *Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Primer Seminario , 94-104. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/lmr/. Pp 98

Fernández, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría Métodos y Ejercicios*. Madrid: S.A. Ediciones Díaz de Santos. Pp 57

Gan, F., y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 Programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales*. Barcelona: UOC. Pp 211

Goodale, J. G. (1998). *La entrevista: Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide.

Grados, J. A. (2000). *Centros de Evaluación (Assessment Center)*. México: Manual Moderno. Pp 12

Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, Contratación, e Inducción del Personal*. México: Manual Moderno. Pp 163

Grados, J., Beutelspacher, O., & Marco, C. (2006). *Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales*. México: Trillas.

Guth, A. (1994). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

ISO (2011). International Organization for Standardization. Recuperado el 7 de Junio de 2011, de <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Llanos, J. (2008). *Cómo Entrevistar en Selección de Personal*. México: Pax México. Pp 3

López-Fe C., Gestiópolis.com. Las Normas ISO 9000 (2001), Recuperado el 10 de Junio de 2011 <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/27/ISO.htm>

López-Fe, C. y Figueroa. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. . España: TEA Ediciones. Pp , 131.

López-Feal, R. (1998). *Mundialización y Perfiles Profesionales*. Barcelona: Horsori. Pp 175

Márquez, J., & Díaz, J. (2005). *Formación del Recurso Humano: Visión Tradicional y Visión por Competencias*. Omnia , 11 (002), 75-91.

Mastache, A. (2009). *Formar Personas Competentes: Desarrollo de Competencias Tecnológicas y Psicosociales*. Buenos Aires: Noveduc Libros. Pp 37

Martínez, L., (2010). *Identificación y Evaluación de Competencias Laborales en las Organizaciones*. UNAM, D.F.: Facultad de Psicología. Pp 9

Montes, M. y González, P. (2006). *Selección de Personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado*. España: Ideas Propias. Pp 2-4, 6, 8, 47, 61

Moreno, M. (s.f.). *La Identificación, Selección y Definición de Competencias a través del Análisis de Puestos de Trabajo*. Recuperado el 19 de Enero de 2012, de www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/...12/UNIDAD%2012.ppt

Olleros Izard, M. (2005). *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. España: Gestión 2000. Pp 13

Olmedo, J. Á. (2006). *Manual del director comercial*. Barcelona: Gestión 2000. Pp 137

Organización mundial del trabajo (OIT). (2011). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR)*. Recuperado el 12 de Junio de 2011, de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/partec.pdf>

Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejera, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC. Pp 120

Orue, J. (2004). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos: un Método racional para la Administración de Salarios*. Barcelona: Deusto, S.A. Ediciones. Pp 39

Pino, M. Á., Sánchez, M. y Pino, M. L. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Editex. Pp 43

Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. México: Publicaciones Cruz O., S.A. Pp 72

Publicaciones Vértice. (2008). *Selección de Personal. Recursos Humanos*. España: Publicaciones Vértice. Pp 3, 6

Rey, F. (2003). *En Busca de la Eficacia del Sistema de Producción*. Madrid: Fundación Confemetal. Pp 288

Reyes, A. (2007). *El Análisis de Puesto*. México: Limusa. Pp 16, 17

Rodríguez, N. (1999). *Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias*. XXVII Congreso Interamericano de Psicología, Caracas. Pp 15

Sagi, L. (2004). *Gestión por Competencias: el Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización*. España: ESIC. Pp 23, 24

Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management. Strategies for prediction, diagnosis, and development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Pp 40

TFJFA. (2011), Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. Recuperado el 15 de Julio 2011, <http://www.tff.gob.mx/>

Valenzuela, B. y Ortiz, M. (2004). *Análisis de Puestos de Trabajo*. México: Mora-Cantúa. Pp 9, 10

Varela, J. (6 de Septiembre de 2010). *Reclutamiento y Selección de Personal*. [Apuntes]. Distrito Federal, Ciudad Universitaria, Mexico: Facultad de Psicología.

Varela, J. (4 de Octubre de 2010). *Reclutamiento y Selección de Personal*. [Apuntes]. Distrito Federal, Ciudad Universitaria, México: Facultad de Psicología.

Vilá C., Oltra V., Curós M., Díaz C., Rodríguez J., Teba R., y otros. (2005).
Desarrollo del factor humano. Barcelo: UOC. Pp 126,128, 180, 211