



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA SERVICIO SOCIAL EN  
UNA INSTITUCIÓN BANCARIA**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A :**

**JIMENA REYNA ROBLES**

**DIRECTORA DE LA TESINA :**

**MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA**



**CIUDAD DE MÉXICO, 2021**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **RESUMEN**

En el presente proyecto se presenta una propuesta del proceso de selección para prestadores de Servicio Social en la cual se incorporan elementos clave del modelo de competencias; con ello se evaluará y colocará de una manera precisa y confiable a los candidatos a prestar su servicio social y prácticas profesionales. Dicha propuesta está contextualizada dentro de una institución bancaria, y con la implementación de dicho modelo se podrá contar entre la cartera interna de la institución una serie de candidatos viables para prepararlos para un puesto (o un grupo de puestos) dentro de ésta. Con ello, se mejorará los niveles de empleabilidad y, por ende, de calidad de vida, de los jóvenes egresados con estudios profesionales.

**Palabras clave:** selección, modelo de competencias, planificación de carrera, empleabilidad en jóvenes, entrevista por competencias.

## ÍNDICE

Resumen .....	2
Introducción .....	5
Capítulo 1	
<b>1. Programas de Servicio Social y Prácticas Profesionales .....</b>	<b>6</b>
1.1 Servicio Social: antecedentes y objetivos .....	7
1.2 Las prácticas profesionales: definición y objetivos .....	10
1.3 Importancia de los programas de servicio social y prácticas profesionales para acceder al mercado laboral .....	13
Capítulo 2	
<b>2. Desarrollo profesional y planes de carrera .....</b>	<b>19</b>
2.1 Planificación de carrera.....	20
2.2 Ventajas de la planificación de carrera .....	22
2.3 ¿Qué es un sistema de planificación de carrera? .....	23
2.4 Componentes del sistema de planificación de carrera .....	25
2.4.1 Fase de evaluación o valoración .....	26
2.4.2 Fase de dirección u orientación .....	27
2.4.3 Fase de desarrollo o perfeccionamiento .....	29
2.5 Sistema de planificación de personal utilizado en la Institución Bancaria .....	30
Capítulo 3	
<b>3. Selección de personal por competencias.....</b>	<b>34</b>
3.1 Selección de personal .....	35
3.2 Competencias .....	39
3.2.1 Clasificación de competencias .....	41
3.3 Utilización de un sistema basado en competencias .....	44
3.4 Selección de personal por competencias .....	46
3.4.1 Pruebas situacionales .....	49
3.4.2 Entrevista por competencias .....	50
3.4.3 Evaluaciones psicométricas basadas en el esquema por competencias (Evaluación Human Side) .....	52
Capítulo 4	
<b>4. Propuesta de Modelo de selección por competencias para prestadores de servicio social y prácticas profesionales .....</b>	<b>60</b>
4.1 Justificación .....	61
4.2 Objetivo .....	62
4.3 Modelo de selección por competencias para prestadores de servicio social y prácticas profesionales .....	62
4.3.1 División de áreas funcionales de la institución .....	62
4.3.2 Etapas del proceso .....	64

Conclusiones .....	89
Referencias .....	95
Anexos .....	98
- Anexo 1: Requisición de Servicio Social y Prácticas Profesionales .....	99
- Anexo 2: Organigrama de la institución clasificado por área funcional .....	101
- Anexo 3: Evaluación Human Side .....	102
- Anexo 4: Solicitud de Servicio Social .....	105
- Anexo 5: Perfil por competencias del candidato .....	106
- Anexo 6: Formato de comparación de candidatos .....	107

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente el Servicio Social y las Prácticas Profesionales en México, además de su carácter normativo para la obtención de un título profesional, constituyen un primer acercamiento al mundo laboral, al poner en práctica los conocimientos y habilidades que los prestadores aprendieron durante su carrera, así como la interacción con los sistemas sociales que se originan en el campo laboral, de manera que dicho esquema les permite adaptarse de mejor manera a posteriores trabajos, e incluso, si permanecen en la empresa que los recibió como practicantes, podrán tener un período de adaptación más breve y llevadero.

De igual modo, también se observa que los prestadores de servicio social y prácticas profesionales constituyen una importante fuente de reclutamiento para algunas empresas. Para aquellas que cuentan con planes de sucesión, debe ser prioritario considerar a estos jóvenes para contar con una fuerza de trabajo actualizada que podrá aportar con sus ideas innovadoras a la organización.

Por ello resulta vital que desde la primera selección de los jóvenes a incorporarse, ya sea en los esquemas de Servicio Social y Prácticas Profesionales, se lleve a cabo un adecuado proceso de selección; de este modo, se corroborará con anterioridad que el estudiante cuenta con los conocimientos, habilidades, actitudes y valores congruentes con los de la institución y al área potencial en el cual se le piensa desarrollar.

Uno de los procesos de selección que ha tenido un gran auge en los últimos años, es el método de selección por competencias, en el cual se evalúan aspectos como conocimientos, habilidades o destrezas que al llevarlos a la práctica se obtienen resultados de calidad en contextos laborales, académicos e incluso personales. Como tal, la evaluación de dichos aspectos conlleva a diseñar una amplia gama de posibilidades para un candidato potencial, pues aquellos que cuentan con las competencias mínimas requeridas, tanto en la organización en general como en áreas en específico, se pueden “mapear” de manera más eficiente su plan de desarrollo para una o más áreas.

Por ello, la presente propuesta está enfocada en elaborar un modelo de selección por competencias a los jóvenes egresados. Al contar con los candidatos ideales, alineados con los valores y objetivos organizacionales se les podrá considerar para el ingreso, ya sea por contratos temporales o permanentes dentro de la empresa.

# **Capítulo 1**

## **Programa de Servicio Social y Prácticas Profesionales**

## CAPÍTULO 1

### PROGRAMAS DE SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES

El Servicio Social constituye, en su definición más amplia, un trámite previo que otorgan las instituciones de nivel superior como requisito indispensable para la obtención de un título profesional y cuyo objetivo es que el estudiante en cuestión otorgue un servicio al Estado y a su comunidad de manera gratuita y en beneficio de la sociedad. Aunado a ello, también es un medio que permite reafirmar los conocimientos obtenidos durante la carrera al conjuntar la teoría con la práctica.

En contraste, las prácticas profesionales son definidas como un espacio de aprendizaje que permite la adquisición y desarrollo de competencias profesionales basadas en el *saber hacer*, adquiridas como tal, a través de experiencias y encuentros que implican el intercambio de saberes entre diferentes disciplinas y la solución de problemas. Sea o no un requisito para la obtención de créditos de carácter curricular, el fin último de las prácticas es la aplicación de los conocimientos profesionales en un campo determinado.

No obstante, sea cual sea el objetivo principal de cada una de estas modalidades, es innegable que dotan al alumno de su primera experiencia en el campo laboral e incluso es considerado como un medio para acceder a su primer contrato. En ese sentido, resulta primordial generar espacios enriquecedores y afines a sus carreras para cumplir con ambas modalidades, ya que, al adquirir conocimientos y habilidades adecuados a los que el entorno laboral demanda, los egresados podrán ser más competitivos en dicho entorno. A su vez, también funge como catalizador para que generen competencias y redes de contacto al acceder a una organización determinada.

En el presente capítulo, se relatarán los antecedentes de cada una de estas modalidades, así como el fin que persiguen cada una de ellas, para posteriormente analizar la relevancia de dichos esquemas y su papel como catalizador para el ingreso de los jóvenes al mercado laboral.

#### **1.1 Servicio Social: antecedentes y objetivos.**

De acuerdo con Mendoza y Mejía (en Mejía, 2007), la historia del Servicio Social en México se remonta a 1929 con el auge del movimiento vasconcelista y la preocupación por las clases desprotegidas del país. Posteriormente en 1936, el entonces director de la Escuela Nacional de Medicina en la UNAM, Gustavo Baz, estableció el primer convenio formal de Servicio Social entre la UNAM y el entonces Departamento de Salubridad Pública.

En 1937 surgen las primeras brigadas de trabajo y apoyo comunitario por parte de estudiantes de diversas carreras. Cabe mencionar que hasta 1945, con la publicación de la Ley Reglamentaria del artículo 5° Constitucional, concernientes al ejercicio de las profesiones, el Servicio Social que se prestaba era a consideración de los estudiantes, y se prestaba como una labor voluntaria y altruista. Con la modificación anteriormente mencionada se establece la obligatoriedad del Servicio Social en todas las profesiones (Mendoza y Ruiz en Mejía, 2007).

Dicha reforma se expidió el 26 de mayo de 1945 y fue modificada en 1974 y 1993. Ésta señala que “la Ley determinará en cada Estado, cuáles son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deban llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo”, a su vez,



define al Servicio Social como “el trabajo de carácter temporal y mediante retribución que ejecuten y presten los profesionistas y estudiantes en interés de la sociedad y el Estado”. Asimismo, en el Artículo 52° concerniente al Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 5° Constitucional añade que “todos los estudiantes de las profesiones a que se refiere esta Ley, así como los profesionistas no mayores de 60 años, o impedidos por enfermedad grave, ejerzan o no, deberán prestar el Servicio Social en los términos de esta Ley”.

El mencionado instrumento jurídico profundiza las características del Servicio Social en su Artículo 55°, donde se describe la duración y las condiciones bajo las cuales debe realizarse, de la siguiente forma:

1. Todos los estudiantes de las profesiones deberán prestar el Servicio Social en los términos que establezca la ley.
2. Los planes de preparación profesional exigirán a los estudiantes como requisito previo para otorgarles el título la prestación de Servicio Social.
3. La duración del Servicio Social será por un tiempo no menor de seis meses ni mayor de dos años, con un mínimo de 480 horas.
4. El Servicio Social se considera jurídicamente como el trabajo de carácter temporal y mediante retribución que ejecuten y presten los estudiantes.
5. El Servicio Social debe prestarse en interés de la sociedad y del Estado.
6. El Servicio Social que absorba totalmente las actividades del estudiante obliga a que la remuneración respectiva sea suficiente para satisfacer decorosamente sus necesidades.
7. El Servicio Social de los estudiantes quedará al cuidado y responsabilidad de las escuelas de enseñanza profesional, conforme a sus planes de estudios.
8. Se establece como excepción a la obligación de prestar Servicio Social, a los estudiantes que sean trabajadores de la Federación o del Gobierno del Distrito Federal.

Aunado a ello, de acuerdo con el Centro de Estudios Económicos del Colegio de México, otra norma jurídica que decreta la obligatoriedad del Servicio Social es la Ley General de Educación, la cual señala en su Artículo 24°: “los beneficiados directamente por los servicios educativos deberán prestar Servicio Social, en los casos y términos que señalen las disposiciones reglamentarias correspondientes. En éstas se preverá la prestación del Servicio Social como requisito previo para obtener título o grado académico”.

Al analizar las disposiciones jurídicas, se pone en evidencia dos aspectos fundamentales que caracterizan al Servicio Social y lo diferencian de otras modalidades de práctica profesional e incluso de servicio comunitario:

1. La obligatoriedad de este trámite para la obtención del título profesional de una carrera determinada.
2. El carácter retributivo que presta el estudiante hacia la mejora de su comunidad.

El primer aspecto se ve claramente abordado en la normativa jurídica previamente señalada, tanto en la Ley Reglamentaria del Artículo 5° constitucional relativa al ejercicio de las profesiones, así como en la Ley General de la Educación.

Por otra parte, en el aspecto retributivo del Servicio Social, la importancia de éste radica en el beneficio que el profesionista dedique sus conocimientos a la sociedad que lo está formando, a la vez que permite que los prestadores pongan a prueba sus habilidades adquiridas en la carrera, y con ello se obtenga una visión más amplia de la realidad de su profesión (Mejía, 2007).

La esencia del Servicio Social reside en la ayuda que se brinda a otras personas, con el pleno compromiso social del prestador, no tomándolo como una actividad forzada, sino de responsabilidad para el bien público. Éste puede considerarse como una obligación ética, académica, profesional y social de todo estudiante, ya que este proceso crea en el universitario un pensamiento y un sentimiento de responsabilidad y compromiso social, al tiempo que genera un crecimiento personal y profesional. Con ello se logra inculcar un aspecto más humanístico y social en el universitario, que le brinda la posibilidad de desarrollar sus valores, capacidades, virtudes y actitudes para formar una conciencia recta y tener un crecimiento como ser humano integral.

Asimismo, de acuerdo con Cano (2010), el Servicio Social universitario es una respuesta comprometida a través de un trabajo profesional a la población más necesitada de nuestro país.

“Entendemos Servicio Social como aquella acción social organizada que contribuye favorablemente al desarrollo de un grupo determinado, en la medida en que dicha acción se inscribe en una práctica estructurante y estructurada.”

De acuerdo con la Dirección General de Orientación y Atención Educativa de la UNAM, el Servicio Social es una actividad que consolida la formación profesional en tres aspectos fundamentales: el ámbito formativo (como tal aborda la adquisición de habilidades y competencias en el alumno), el ámbito social (cuyo tema aborda la participación en las diferentes esferas sociales, con su respectivo impacto), así como el ámbito retributivo (contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad).

A continuación, en la Tabla 1 se ilustra de manera más específica qué objetivos persiguen cada ámbito del Servicio Social de acuerdo con la concepción de la DGOSE.

Tabla 1  
*Objetivos del Servicio Social*

<b>Ámbito de acción</b>	<b>Objetivos específicos</b>
<b>Ámbito formativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la formación académica.</li> <li>• Poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas.</li> <li>• Adquirir nuevos conocimientos y habilidades profesionales.</li> <li>• Aprender a actuar con solidaridad, reciprocidad y a trabajar en equipo.</li> <li>• Conocer y tener la posibilidad de incorporarse al mercado de trabajo.</li> </ul>

<b>Ámbito social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar conciencia de la problemática nacional, en particular la de los sectores más desprotegidos del país.</li> <li>• Extender a la sociedad los beneficios de la ciencia, la técnica y la cultura.</li> <li>• Poner al servicio de la comunidad los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos.</li> </ul>
<b>Ámbito retributivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer el costo de la educación recibida y retribuir a la sociedad con acciones responsables.</li> <li>• Privilegiar el compromiso adquirido con la sociedad, atendiendo las necesidades y problemas de los grupos vulnerables.</li> <li>• Retribuir a la sociedad los recursos destinados a la educación pública.</li> <li>• Poner en práctica las competencias adquiridas para realizar el trabajo comunitario.</li> </ul>

Nota: Objetivos específicos del Servicio Social por ámbito de acción. Adaptado de DGOSE.

Ahora bien, resulta fundamental que los estudiantes modifiquen su visión sobre el Servicio Social, no sólo al considerarlo como una obligación o un mero trámite administrativo, sino como un reto y un verdadero compromiso con la sociedad. En ese sentido, también surge como un aspecto primordial el estructurar programas de servicio social acordes con la profesión del estudiante, retándolos a utilizar y a cumplir todos los objetivos dentro de cada uno de estos ámbitos.

Para finalizar y dar pie al siguiente tema, habría que distinguir entre Servicio Social y prácticas profesionales, ya que estas últimas llevan a los jóvenes a desarrollarse más específicamente en su campo profesional, sea o no atendiendo las necesidades de los grupos más vulnerables de nuestro país, en tanto que el servicio social implica más un compromiso y una conciencia de la realidad social.

En el siguiente tema se procederá a revisar la definición de práctica profesional y su importancia para el estudiante para completar una formación universitaria, al forjar una perspectiva más realista en su labor profesional.

### **1.2 Las prácticas profesionales: definición, objetivos e importancia.**

Este apartado comenzará con la definición conceptual de las prácticas profesionales, para posteriormente delimitar cuáles son sus objetivos e importancia para la formación del alumno.

De acuerdo con las coordinaciones de prácticas profesionales en diferentes instituciones de educación superior, las prácticas profesionales son programas de vinculación empresa – escuela con una duración limitada (varía de acuerdo a la institución educativa, sin embargo, en México no suelen durar más de un año), en donde los estudiantes ejercen ciertas habilidades que aprendieron durante su formación, adquieren experiencia laboral e ingresan a un campo de trabajo que se adecúe a sus aspiraciones profesionales e intereses vocacionales. Normalmente, esta actividad suele tener lugar en la segunda mitad de los estudios y finaliza uno o dos años después que el estudiante haya concluido con su carrera. Pueden ser de dos tipos, curriculares y extracurriculares. En el primer caso las prácticas están incluidas en el plan de estudios y son obligatorias para el alumno, mientras que en el segundo son voluntarias. Contemplan la posibilidad de que exista una aportación económica, algo que suele ser habitual aunque con una cantidad simbólica.

Ahora bien, de acuerdo con Delgado (2012), la práctica profesional es un elemento modular del currículo en la formación universitaria. Ésta se conforma por espacios de aprendizaje que en su conjunto permite la adquisición y desarrollo de competencias profesionales basadas en el *saber hacer*, que de acuerdo con la delimitación que García Sáiz (2000) y Pereda y Berrocal (1999 y 2001) tienen sobre el concepto, se refiere al conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Pueden referirse a habilidades técnicas, cognitivas o sociales; también en esta delimitación de la competencia se incluyen las destrezas.

Como tal y se define en la competencia misma, es justo aquél el primordial objetivo de las prácticas profesionales: el poner a prueba los conocimientos adquiridos en la carrera, confrontar lo teórico con lo práctico y demostrar las capacidades que el estudiante desarrolló durante su proceso de formación. Estos espacios de generación de conocimientos implican el intercambio de saberes y la resolución de problemas no sólo en el aspecto técnico; aunado a ella, las prácticas son una instancia inicial de socialización profesional y un acercamiento más directo con la realidad laboral al percibir, interactuar y participar de manera plural, compleja y dinámica en una organización determinada.

Con esto, se abre un espacio de reflexión en la cual los estudiantes, con todos los aspectos anteriormente mencionados puestos sobre la mesa, podrán valorar los escenarios, ambientes y espacios de trabajo; desarrollar el sentido de pertenencia, sentir necesidad de conformar comunidades de aprendizaje autodidacta para la resolución de problemas reales, la conformación de redes sociales, tanto dentro de la organización misma como al exterior, para atender los problemas comunitarios y/o institucionales, la asimilación de una cultura organizacional determinada, y, finalmente, la adquisición de experiencia laboral acumulada durante las prácticas con base en las características del puesto y del mercado laboral (Ortiz, 2014 y Delgado, 2012).

En ese sentido, la práctica profesional como espacio de aprendizaje favorece el desarrollo de competencias intelectuales, cognitivas, afectivas, éticas, sociales y prácticas que le permite al futuro profesionista trabajar bajo continua transformación, incertidumbre y complejidad (Delgado, 2012).

Por ello, es preciso que la formación universitaria no sólo se dirija hacia el desarrollo del conocimiento, destrezas y habilidades en términos de competencias intelectuales – cognitivas, sino hacia el desarrollo humano en relación con los valores, las disposiciones, sentimientos y emociones, actitudes y pautas de acción que se adecúen a las exigencias del puesto de trabajo y a las formas de organización institucional y social (Delgado, 2012). Este tipo de aprendizaje profesionalizado, de acuerdo con Ortiz (2013), forma parte de un proceso cognitivo – afectivo del ser humano mediante el cual se produce la apropiación y sistematización de la experiencia profesional y de la cultura tecnológica, propiciando que el trabajador en formación transforme la realidad productiva de la organización, mediante sus acciones en el proceso profesional, desarrollando sus competencias laborales, inmerso en los procesos de actividad y comunicación, facilitando el cambio en función del beneficio, el desarrollo humano y el progreso social.

Esta aseveración, además, se sustenta en diversas perspectivas pedagógicas, las cuales se abordan a continuación:

- **Vigotsky, Lave y Leontiev (en Delgado, 2012):** la cognición se establece en relaciones dialécticas entre las personas, los contextos de su actividad y la actividad misma. El aprendizaje involucra resolver problemas que emergen de los conflictos o dilemas en

situaciones cotidianas valiéndose, a su vez, de la ayuda de un docente, estudiante más avanzado, jefe o compañero de trabajo (mediador), que competentemente ofrezca sus experiencias, posibilitando andamiajes apropiados a la zona de desarrollo próximo en la que se encuentra el que aprende.

- **Brown, Collins y Duguid (en Delgado, 2012):** la teoría del aprendizaje situado afirma que existe una vinculación entre el aprendiz y el contexto, que se estructura sobre una base práctica.
- **Dewey (en Delgado, 2012):** se asume la práctica como experiencia y la experiencia como un modo de conocer. La experiencia consiste en las relaciones activas que existen entre el ser humano y su ambiente natural y social. La construcción del conocimiento tiene una alta dependencia de la interacción cognitiva individual con la realidad en un proceso de interacción social.

Ahora bien, aún si se ha mencionado desde el punto de vista teórico la importancia de la práctica profesional en la preparación completa de un profesionalista, también se debe complementar con la perspectiva de los actores inmersos en este proceso, es decir, los mismos estudiantes y egresados.

En ese sentido, resalta el estudio de Cárdenas, llevado a cabo en 2017 y en el cual se analizan diversas opiniones de egresados de la carrera de Psicología, los cuales relatan cómo esta experiencia replanteó su visión sobre los métodos y herramientas que adquirieron durante la formación teórica e inicial de su carrera.

Dentro de las opiniones analizadas en el referido estudio, resaltan la de Angélica María Segura Torres (Cárdenas, 2017), quien afirma que la práctica profesional le confirió una serie de habilidades y cualidades, así como actividades de intervención y prevención, entre ellas el saber escuchar, detectar situaciones de riesgo y plantear soluciones prácticas; así como la apertura al cambio, el trabajo en equipo, capacidad de establecer y aceptar límites, alta tolerancia a la frustración y asumir la responsabilidad de su persona.

A su vez, otra de las alumnas entrevistadas, Noemí Ramírez García (en Cárdenas, 2017), refiere que:

“El conocimiento académico está formado por ideas de autores que se ejemplificaron, se discutieron en el aula y permanecieron inmersos en la memoria de cada estudiante. La práctica es aquel conocimiento académico que se transforma en habilidades, capacidades y en recursos para responder a una acción que se ejecuta como parte de un objetivo dentro de un espacio laboral y que se complementa con otras disciplinas y conocimientos necesarios para cumplir funciones de trabajo; la práctica es también un conocimiento académico.”

Como conclusión principal de la obra de Cárdenas (2017), se destaca que la práctica en el ámbito de la Psicología (y el cual se extrapola a otras disciplinas) permite la construcción de conocimiento desde la acción profesional; las tensiones entre las demandas institucionales y la labor profesional, tal y como se ha mencionado anteriormente.

Dentro de este contexto, se resume que en la práctica profesional se suscitan los siguientes fenómenos de reflexión:

- Identificar los saberes o conocimientos que se despliegan durante la acción profesional.
- Caracterizar y ponderar las actividades que realizan los profesionistas.

- Analizar grandes fases o etapas en la labor profesional.
- Reconocer las tensiones entre el saber profesional y las demandas organizacionales/institucionales.
- Valorar la gama de estrategias para la solución de problemas en contextos específicos.

Por ello, resulta primordial exigir a las universidades e instituciones de educación superior propiciar la planificación y ejecución de diseños curriculares con los cuales la práctica profesional sea una verdadera inmersión de los estudiantes en la práctica laboral desde el comienzo de la carrera y en secuencia de complejidad y progresiva independencia del estudiante (Fernández en Delgado, 2012).

Para finalizar con este apartado, tomando en cuenta los factores analizados tanto el servicio social como en las prácticas profesionales, resumimos que ambas modalidades, aún si su objetivo final es diferente, son un elemento central en la formación de los jóvenes universitarios, constituyen el primer eslabón entre la escuela y el mundo laboral al dotarlos de competencias profesionales y actitudinales ideales para acceder a su campo de interés vocacional. Aún más, desarrollar una excelente práctica profesional y/o servicio social incrementa las oportunidades del estudiante de quedarse a laborar en la empresa al terminar su actividad o al finalizar su licenciatura. Esta aseveración podrá verse reflejada a mayor profundidad en el siguiente apartado, en el cual se abordará el concepto de empleabilidad, la problemática en América Latina y en general de los países de habla hispana con la empleabilidad en jóvenes, y la importancia de los programas de servicio y prácticas para incrementar el ingreso de recién egresados a su primer trabajo gracias a alguno de estos esquemas, ya sea a la misma organización en la que realizaron esta actividad o bien, al ser vinculados a otras empresas gracias a las redes de contacto que establecieron en su servicio o prácticas.

### **1.3 Importancia de los programas de servicio social y prácticas profesionales para acceder al mercado laboral**

De acuerdo con el Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios de España (KPMG, 2015), la empleabilidad se conceptualiza como:

***“La capacidad/probabilidad (individual) de obtener y mantener un empleo, de integrarse y desenvolverse en el mercado laboral de forma adecuada, y de que el (los) puestos que ocupa a lo largo de su carrera profesional cumpla con una serie de requisitos relacionados con la calidad y otras características (salario, responsabilidad, sostenibilidad, satisfacción, relación con los estudios, etcétera).”***

Ahora bien, de acuerdo con Muñoz (2010), la empleabilidad se define como la probabilidad de que alguien desempeñe una ocupación adecuada a su preparación académica, en la cual ésta se determina por el conjunto de factores personales (como la cualificación, voluntad de aprender y desarrollar competencias nuevas, competencias personales) y factores contextuales (Rothwell y Arnold, 2004, 2007).

En ese sentido, de acuerdo con Muñoz (2010), la empleabilidad de los jóvenes que egresan de las instituciones de educación superior depende del grado que se alcancen dos objetivos distintos:

- Correspondencia entre las características de esa formación y los requerimientos de las ocupaciones (conocimientos, competencias y actitudes necesarias para trabajar

exitosamente en una profesión) que esos jóvenes desean desempeñar en el mercado laboral.

- Lograr un equilibrio entre los jóvenes que egresan de las universidades y la capacidad del sistema económico para absorberlos en condiciones aceptables.

Actualmente la juventud presenta un grave problema. Aunque los jóvenes de Latinoamérica tienen mayores niveles de educación formal que generaciones anteriores, también es cierto que ahora muestran más problemas para ingresar al mercado laboral (Weller, 2006), es decir, su empleabilidad no corresponde al nivel educativo con el que cuentan.

De acuerdo con Muñoz (2010), en México la proporción de egresados de las IES (Instituciones de Educación Superior) es de 4 egresados para obtener uno de los puestos de nivel profesional generados.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo y el Informe PROJUVENTUD 2014, señalan que, la tasa de desocupación en población joven, esto es, la proporción de jóvenes de 15 a 29 años que no se encuentran en el mercado laboral, es de 8.9% (Figura 1). Aunque la tendencia ha ido en decremento (Figura 1) hasta llegar a un 5.4% en noviembre de 2017 (de acuerdo con los Indicadores de ocupación y empleo en jóvenes en la CDMX de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social) es muy probable que, debido a la insuficiencia de empleos los jóvenes se ven obligados a aceptar ocupaciones menos productivas y retadoras que aquellas a las que orientaron sus carreras (Muñoz, 2010).

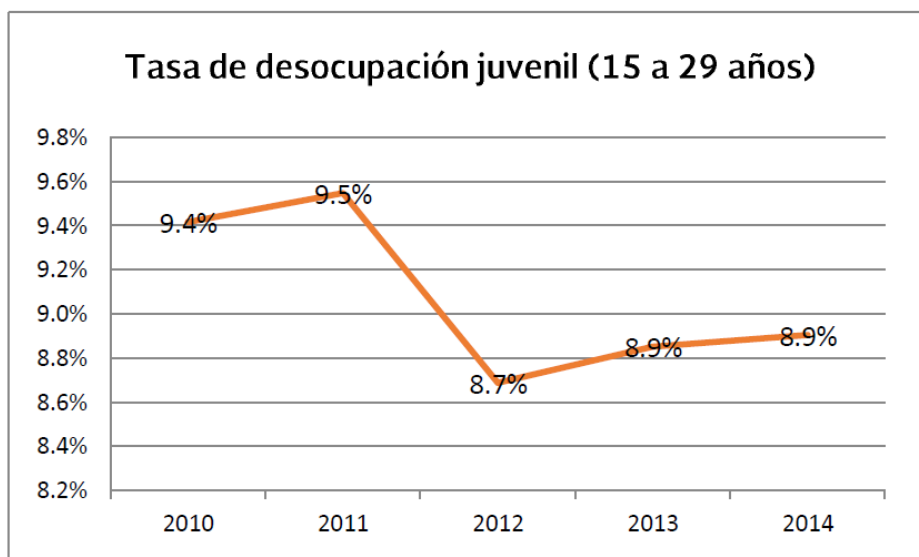


Figura 1. Tasa de desocupación juvenil. (ENOE, 2017)

Tabla 2.  
Tasa de desempleo en población juvenil.

Nombre	Línea base	2012	2013	2014	Meta 2018
Tasa de desempleo en población joven (anual)	8.8% (8.9%*) (2013)	8.6% (8.7%*)	8.8% (8.9%*)	8.8% (8.9%*)	7.0% (7.4%*)

Nota: Tasa de desempleo en población joven por año (adaptado con cifras de la ENOE, 2017).

Gran parte de esta tensión no es que las nuevas generaciones tengan altos niveles de educación, de hecho, la demanda laboral más bien está sesgada hacia el personal más calificado (Weller, 2006). El problema se concentra más bien en tres áreas:

- En la mayoría de los países la demanda laboral ha sido débil, debido principalmente a la poca expansión económica, aumentando así la tasa de desempleo. Específicamente, las condiciones de inserción laboral de los jóvenes más calificados se deterioran en un momento de crisis, ya que en un contexto sin generación de nuevos puestos de trabajo su ventaja competitiva no les sirve y ellos entran al desempleo abierto o al trabajo en sectores de baja productividad.
- A pesar de la importante ampliación de la cobertura de 93% de la educación primaria y de 65% de la educación secundaria (CEPAL, 2005), existen serios problemas de calidad de la educación. Entre estos problemas, se identifica la asincronía entre los planes y programas de estudio de las diversas ofertas curriculares de las IES (Instituciones de Educación Superior) y el ritmo de los cambios tecnológicos, de habilidades y conocimientos que demanda el mundo laboral (Muñoz, 2010).
- El mercado exige – entre otros – experiencia laboral. Para muchos jóvenes que buscan trabajo por primera vez es sumamente difícil acumular esta experiencia y, segundo, el mercado no reconoce la experiencia generada en muchas de las ocupaciones accesibles para jóvenes de bajo nivel educativo, por lo que para este grupo, es casi imposible generar una trayectoria laboral ascendente.

Aunado a ello, Weller (2006) indica que existe una discrepancia entre la alta valoración que los jóvenes dan al trabajo en sí y las experiencias, frecuentemente frustrantes, con empleos concretos. Es decir, muchos jóvenes consideran que el tener “cierto puesto” en “cierta empresa” es un factor que configura en gran medida el desarrollo de su identidad personal; sin embargo, muchas experiencias laborales iniciales no cumplen con las expectativas correspondientes, ya que se reportan ingresos bajos, amenazas con despido, malos tratos, acoso sexual, relaciones personales desagradables, en fin, condiciones que no estimulan el aprovechamiento del potencial que tiene el trabajo para el desarrollo individual y social de los jóvenes. Esta discrepancia proviene, en parte, del desconocimiento de los jóvenes respecto al mundo laboral.

Ahora bien, Weller (2006) propone medidas que facilitan un acercamiento temprano a los jóvenes al trabajo y mitigar hasta cierto punto las problemáticas anteriormente mencionadas que permiten que los jóvenes conozcan poco a poco las características tanto profesionales como actitudinales que las empresas valoran. Estas medidas van desde visitas a empresas, visitas de las empresas a los colegios, trabajo durante vacaciones, a estancias durante un período limitado de tiempo (como lo son, en su caso, prácticas profesionales o servicio social).



Por su parte, Muñoz (2010) resalta entre sus propuestas para mejorar la empleabilidad en jóvenes las siguientes estrategias:

1. Observatorio laboral, análisis del mercado de trabajo y establecer eficaces programas de orientación vocacional.
2. Programas de educación continuas.
3. Intensificar (y aprovechar con finalidades educativas) los programas de servicio social.
4. Promover programas de educación en general con la capacitación para el trabajo.
5. Capacitar para el trabajo a los jóvenes que abandonaron el sistema educativo regular.
6. Promover el aprendizaje de jóvenes en los centros de trabajo.

Como tal, ambos autores resaltan el hecho de que, en vista de la relevancia de la experiencia para la inserción laboral, trabajar durante la asistencia al sistema escolar en una manera que no afecta significativamente el rendimiento de los estudios (en las vacaciones, durante el período de clases con un horario de trabajo reducido), no solo generaría ingresos a los jóvenes sino les acercaría de manera importante al mundo laboral, al desarrollar y poner en práctica destrezas que no adquieren en el ámbito escolar (Krauskopf, 2003).

No sólo ello, también los jóvenes universitarios piden, como complemento a su formación teórica, esquemas que incluyan prácticas en centros de trabajo. De acuerdo con un estudio llevado a cabo en España por la consultoría KPMG (2015), en el cual se analizaba la percepción de los jóvenes universitarios ante el mercado laboral y el cómo su educación superior los había preparado para la “vida real”, se observó que un 77% de la muestra utilizada se encontraba satisfecha con el nivel de conocimiento adquirido, sin embargo, como primer área de oportunidad se consideraba el aumentar las prácticas en las empresas, así como enseñanzas más orientadas al detalle y la realidad del entorno, así como docentes con experiencia empresarial.

Ahora bien, para ejemplificar la importancia de estos esquemas teórico – prácticos en México se tomarán dos referencias. La primera se refiere a un reporte estadístico llevado a cabo en 2013 por la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior). En dicho informe se reporta la cantidad de prestadores de Servicio Social de 12 instituciones educativas. En la muestra se tenían registrados 66,204 prestadores de Servicio Social distribuidos en 13,565 programas de servicio social diferentes. Estos programas se clasificaban principalmente en dos rubros:

- Programas de Servicio Social urbano (93%). Dentro de este rubro, el 25% corresponde a SS enfocado a organizaciones de la sociedad civil e IAP's (Instituciones de Asistencia Privada), el 29% corresponde a Servicio Social dentro de la misma institución, el 39% de los estudiantes y/o egresados prestan su servicio social en alguna institución del sector público y, finalmente, un 7% presta el servicio en una institución privada.
- Programas de Servicio Social rural (7%).

De la muestra de jóvenes estudiantes utilizada para este estudio, los prestadores se distribuían de la siguiente manera de acuerdo con su área de conocimiento:

- 30% correspondiente a Ingenierías
- 25% correspondiente a Ciencias Sociales

- 21% perteneciente a Ciencias de la Salud
- 14% perteneciente a carreras Económico – Administrativas
- 7% correspondiente a las carreras de Humanidades
- 1% perteneciente a áreas Químico – biológicas

La segunda referencia es el Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 (Programa Nacional de Juventud). En el marco de una de las estrategias del citado plan (el apoyar la transición de la dinámica escolar a la vida laboral de las y los jóvenes), se reporta que la Secretaría de Educación Pública contribuyó a la consecución de este objetivo con:

- De acuerdo con la Subsecretaría de Educación Superior, se beneficiaron a 20, 147 solicitantes inscritos en IPES (Instituciones Públicas de Educación Superior), para formación profesional mediante prácticas, estadías o residencias profesionales.
- Se benefició a 21, 766 estudiantes pertenecientes a IPES inscritos en programas de servicio social reconocidos por éstas, bajo las siguientes modalidades:
  - a) Servicio Social
  - b) Servicio Social comunitario
  - c) Servicio Social profesional

Como se puede observar en la muestra de las citadas referencias, la cantidad de jóvenes beneficiarios e inscritos a alguno de estos programas ya sea bajo la modalidad de servicio social o de prácticas profesionales, tienen el potencial para convertirse en futuros empleados de las dependencias y/o instituciones que los acogieron para liberar su servicio social o hacer sus prácticas profesionales. Es importante mencionar, que uno de los factores que hacen más atractivo un programa de servicio o prácticas es la posibilidad de continuar con un desarrollo profesional dentro de la institución en la que liberaron dicho trámite (Mejía, 2007), aunado a la posibilidad de intercambiar conocimientos, realizar actividades afines a su perfil profesional, así como la posibilidad de contar con incentivos económicos (Mejía, 2007).

Esta información se complementa con el estudio llevado a cabo por la consultoría KPMG (2015), en la que las posibilidades de desarrollo profesional y de ascenso en la carrera son los factores que más valoran los estudiantes a la hora de escoger una empresa en la que trabajar. De la muestra utilizada en dicho estudio, se informa que el 52% de los encuestados espera acceder al mercado laboral a través de un contrato en prácticas. Tras esta primera etapa, un 72% cree que alcanzará un contrato indefinido de 1 a 3 años.

Ahora bien, este tipo de programas no sólo resultan beneficiosas para los estudiantes, sino también benefician a las organizaciones que los reciben. De acuerdo con Alberto Castillo, (director de Selección y Consultoría México en Vargas, 2010), a las empresas les conviene más un esquema de becarios, ya que forman al estudiante según sus necesidades. Ahora bien, de acuerdo con Carla Guillén, Consultant Human Resources de la empresa experta en reclutamiento Michael Page, en Chile, el 20% de los estudiantes que realizan prácticas profesionales se quedan trabajando en el lugar que realizó su pasantía, especialmente cuando los candidatos la realizan al finalizar su carrera profesional. Asimismo, refiere: “Actualmente la práctica profesional ha ido adquiriendo cada vez más importancia en los procesos de aprendizaje, tanto para el pasante como para la organización.

Esto se debe a que el período de práctica viene a disminuir la brecha entre el espacio de aprendizaje con el del trabajo.”

Para finalizar con este capítulo, hay que considerar que, debido a la incapacidad económica y estructural para absorber a los egresados del sistema escolar, la currícula escolar debería estar diseñada con el fin de propiciar que los alumnos desarrollen las habilidades que son necesarias para analizar y aprender a neutralizar los factores determinantes de los problemas que reflejan un funcionamiento inadecuado de nuestro sistema social (Muñoz, 2010). Desde esta perspectiva, toma particular importancia los esquemas de capacitación teórico – práctico como lo son las prácticas profesionales y/o servicio social. El generar adecuados programas apoyaría a una transición al mundo laboral más adecuada, al ayudar a los jóvenes a desarrollar expectativas realistas, trazar estrategias laborales individuales, y generar la autoestima para tomar sus primeras decisiones laborales.

Para ello, no sólo se necesita una estructura adecuada en las instituciones educativas, sino también, desde las organizaciones y empresas que reciben a estos jóvenes es fundamental contar con programas óptimos de selección de los elementos más adecuados, de manera que a la organización se incorporen aquellos jóvenes que se alineen con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, así como contar con planes de carrera bien estructurados y ajustados a las necesidades futuras de la organización.

Dentro del presente proyecto, se creará una propuesta de selección para los potenciales prestadores de servicio social y prácticas de servicio social de una institución bancaria, esto con el fin de contar con los elementos más adecuados y alineados a los valores y principios institucionales. Con ello, se podrá tener una cartera de potenciales candidatos que conozcan y valoren la organización y, de esta manera, crear una trayectoria profesional dentro de la misma.

En el siguiente capítulo se revisará, los elementos básicos que debe contener un sistema de planificación de carrera y el papel que pueden jugar los jóvenes prestadores de servicio social y prácticas en ésta.

## **Capítulo 2**

### Desarrollo profesional y planes de carrera

## **CAPÍTULO 2**

### **DESARROLLO PROFESIONAL Y PLANES DE CARRERA**

En el capítulo anterior se analizaron ciertos factores relacionados con la empleabilidad en jóvenes y de qué maneras mejorarla. En ese sentido, de acuerdo con Weller (2006) y Muñoz (2010), se propone el contar con acercamientos paulatinos a empresas mientras el joven se encuentre todavía inmerso en el mundo académico, incluyendo entre ellos a los programas de servicio social y prácticas profesionales.

Ahora bien, siendo que el egresado ha concluido dichos esquemas con un desempeño bueno o excelente, es vital para las organizaciones contar con adecuados programas de seguimiento, entre los cuales se encuentre el considerar al prestador dentro de la cartera de candidatos para ingresar a la organización.

En un informe creado por la consultoría KPMG (2015), se apunta que el factor económico no es prioritario para los jóvenes a la hora de escoger una empresa en la que trabajar, al menos en los primeros años. En contraste, surgen dos ámbitos fundamentales en los que subyace la clave de su satisfacción: el desarrollo profesional y la formación, ambos elementos que no sólo aportan valor a los profesionales como individuos, sino también a las propias organizaciones y a sus clientes.

En el presente capítulo se abordará la definición de desarrollo profesional y planes de carrera, las ventajas de contar con adecuados programas de planeación de carrera, así como los diversos métodos en los que se implementa en una organización. Asimismo, para finalizar, se abordará un apartado en el cual se describa por qué es tan importante contar con un inventario de potenciales candidatos a ingresar a la cartera de la Institución Bancaria, relatando de manera general el proceso de planificación utilizado en dicha organización, en el cual resulta fundamental contar con nuevos jóvenes que compartan los valores y principios institucionales, así como con las competencias mínimas requeridas para desempeñarse en puestos de mayor complejidad, ya sea dentro o fuera del área a la cual fueron adscritos durante su servicio/prácticas.

#### **2.1 Planificación de carrera**

En primer lugar, es necesario definir a la carrera profesional. Por esta se entiende como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta, es la interacción entre el individuo y las organizaciones en las que trabaja.

De acuerdo con Oltra (2005), desarrollo de carrera profesional- se define como “el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas”. A diferencia de la capacitación, que es más estrecha y con objetivos a corto plazo, orientándose hacia cuestiones de desempeño en las actividades diarias; el desarrollo posee una perspectiva más amplia, ligada a la estrategia empresarial; su objetivo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados y flexibles. Según Puchol (1997) “el desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro, para que las personas puedan pensar estratégicamente.” Está centrado en las funciones actuales y futuras, y piensa, además del empleado, en la organización. Así también, es un esfuerzo que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados (Fernández, 2002).

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.

De acuerdo con Fernández (2002), existen tres perspectivas para entender el desarrollo profesional:

**I. Modelos de ciclo de vida.**

Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997 en Fernández).

**II. Modelos basados en la organización.**

El desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definidas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995 en Fernández, 2002).

**III. Modelo del patrón de dirección.**

Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992, en Fernández, 2002).

La Tabla 3 presenta un modelo integrado de desarrollo profesional que incorpora las contribuciones más importantes de cada uno de estos modelos a la comprensión de las carreras profesionales (Fernández, 2002). Se reconocen cuatro etapas profesionales (introducción, crecimiento, madurez y maestría) caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. De acuerdo con la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores ésta influirá en sus necesidades, actitudes y conductas laborales.

Tabla 3  
*Modelo de Desarrollo Profesional*

	Etapas profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
Antigüedad	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

Nota: Modelo integrado de desarrollo profesional (adaptado de Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright en Fernández, 2002)

En el grado en el que una empresa conozca a sus empleados, en qué etapa de desarrollo se encuentran y la manera de potencializar las cualidades de éstos dependiendo, justamente, en qué etapa se hallen, obtendrá una ventaja competitiva con relación a las demás empresas (Fernández, 2002).

Aunado a ello, las empresas que apoyan a sus empleados a dirigir y gestionar sus carreras profesionales crearán en los colaboradores tres aspectos básicos que juntos crearán en el empleado un estado de motivación profesional (London y Mane en Fernández 2002).

- **Resistencia profesional:** grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
- **Perspiciacia profesional:** grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
- **Identidad profesional:** grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995 en Fernández, 2002). Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral, de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspiciacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa (Fernández, 2002).

Ahora bien, de incurrir en lo contrario, es probable que se caiga en el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa.

En el siguiente apartado se abordarán las ventajas de contar con un sistema de planificación de carrera, para posteriormente hacer una definición de ésta y sus componentes.

## **2.2 Ventajas de la planificación de carrera**

Los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa (Russell, 1991). A los primeros les ayudan a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes. Ahora bien, desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, ayuda en la planificación (preparación de los trabajadores para las vacantes derivadas de renovación o jubilación), identifica empleados con talento directivo y proporciona a todos los trabajadores la oportunidad de descubrir sus metas profesionales y desarrollar planes para alcanzarlas (Fernández, 2002).

Otros beneficios que conlleva tener gestionada una planeación de vida y carrera se enlistan a continuación (Werther, 2000; Corona, 2006; Alles, 2005):

- Ayuda a la coordinación de las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal. Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste entre las necesidades de la compañía y las del individuo.
- Ayuda al desarrollo de empleados con potencial de promoción (estimar el talento latente de los recursos humanos).
- Facilitación de la ubicación internacional (ayudar a identificar los puestos de trabajo que tendrán relevancia internacional y con ellos suministrar talentos a diversas operaciones en el extranjero).
- Disminuye la tasa de rotación: cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales, se genera mayor lealtad a la empresa y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- Satisfacción de las necesidades psicológicas del empleado. Al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluaciones constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Garantiza la seguridad de los procesos, los riesgos operativos son menores al cubrir una vacante con un empleado que ya conoce los procesos de la compañía.
- Genera menores costos operativos, incluyendo factores temporales, de trabajo y económicos, que van desde economizar en los costos relacionados con el reclutamiento, selección y contratación, hasta los costos implicados en el período de capacitación y adaptación del nuevo empleado.
- Contrarresta la amenaza de fuga de talentos.
- Mejora el clima laboral y la cultura organizacional.
- Rediseña y enriquece el trabajo.

Asimismo, de acuerdo con una entrevista realizada a Germán Suárez (extraída del trabajo de Corona, 2006), director de Recursos Humanos de 3M refiere que una ventaja y logro de su empresa es el hecho que las vacantes de la compañía, no importando el nivel, es cubierta por gente de la misma organización. Con ello, se reduce la rotación externa, se crea un fuerte sentido de pertenencia a la empresa y se logra transmitir los valores de la compañía a los empleados.

Los programas de planeación de carrera les permiten a los departamentos de recursos humanos conocer las necesidades futuras de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significará. En el siguiente apartado se abordará la definición de los sistemas de planificación de carrera y sucesión, así como sus componentes.

### **2.3 ¿Qué es un sistema de planificación de carrera?**

De acuerdo con Fernández (2002), además de desarrollar políticas y programas que ayuden a los trabajadores a afrontar sus retos de desarrollo, las empresas deben identificar las necesidades de desarrollo profesional de sus trabajadores. Un sistema de planificación de carreras puede ayudar a



los trabajadores, a los directivos y a la propia empresa a identificar necesidades de desarrollo profesional.

La planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas (Feldman, 1998):

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Conforme a lo que refiere Corona (2006), la planificación de carrera es un esfuerzo planeado y continuo de la empresa para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y organizacional. Mediante estas estrategias, se pueden enfrentar varios desafíos que aquejan a las organizaciones como la falta de actualización en los conocimientos del personal, así como aquellos cambios sociales, generacionales y tecnológicos, así como para preparar a empleados potenciales a ocupar puestos distintos a aquellos con los cuales iniciaron, ya sea a nivel ascendente u horizontal.

De acuerdo con Alles (2005), con esta planificación los empleados podrán incrementar y mejorar sus capacidades tanto intelectuales como emocionales (actitudes, valores) para asegurar su crecimiento y avance dentro de la organización.

La planificación de carreras puede ser centrada en la organización o en el individuo.

#### **Planificación de carrera centrada en la organización.**

- Se focaliza en las distintas posiciones y en el diseño de carreras para que cada individuo progrese acorde con las necesidades de la organización.
- Identifica futuras necesidades de reclutamiento de la organización.

#### **Planificación de carrera centrada en el individuo.**

- Se centra en la identificación de las habilidades e intereses personales del empleado.
- Evalúa las posibilidades de carrera dentro y fuera de la organización.

De acuerdo con Corona (2006), dentro de una organización, las carreras pueden crecer en diferentes sentidos:

- Ascendente: es la acepción más clásica del concepto de carrera, el ser promovido a posición superior.
- Enriquecimiento o expansión: profundización en la posición. Según este concepto, se entiende que una persona hace carrera cuando, sin ser promovida, dentro de su mismo puesto, logra enriquecerlo con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, extendiendo el alcance de sus funciones, mejorando la calidad, etc.
- Desplazamiento lateral: asignación a otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo, el desplazamiento lateral puede deberse a que la persona está transitando un programa de desarrollo, o simplemente por razones tales como cubrir necesidades de la empresa o requerimiento del mismo empleado.

- **Descendente realineamiento:** se entiende por realineamiento el que una persona “baja de nivel” para luego ascender, que se le proponga un puesto de menor nivel más acorde a sus posibilidades (sin que se vea afectado su salario).

De acuerdo con Corona (2006), los planes de carrera definen las rutas profesionales y el camino adecuado para llegar a los planes de sucesión. Un plan de sucesión es la acción por la cual una empresa asigna, como su nombre lo indica, un sucesor para cada uno de sus puestos clave, con la finalidad de que éstos cubran la posición en un período de vacaciones, incapacidad, jubilación, renuncia inesperada, etcétera. Con ello se podrá dar continuidad en la organización, a fin de cumplir de mejor manera los objetivos empresariales (Corona, 2006).

Definido así, la siguiente fase del plan de sucesión es determinar qué personas se verán involucradas en él, desde dos puntos de vista.

- Personas que van a suceder a otras
- Personas que suceder

Los planes de sucesión deben llevarse a cabo a tomando como elemento básico a la persona, su situación actual en cuanto a conocimientos, capacidades y desempeño, y los requerimientos de la futura posición que deberá ocupar.

De acuerdo con Alles (2005), dicho plan debe contemplar:

- Rutas profesionales que seguir (promociones horizontales o verticales)
- Calendario tentativo de avances profesionales (cambio de puesto)
- Plan de formación asociado que permita el progreso de la persona a ser promovida.
- Coaching a cargo de la persona a suceder
- Seguimiento de la persona a promover

Ahora bien, para llevar a cabo una exitosa planificación de carrera, es necesario que el área de recursos humanos realice las siguientes funciones (Alles, 2005):

- Administrar las descripciones de puestos y supervisar su vigencia.
- Definir los planes de carrera de la organización y los mapas o familias de puestos.
- Coordinar las evaluaciones desempeño e implementar las herramientas para llevarlas a cabo (y actualizarlas o modificarlas, si corresponde).
- Supervisar, cuando sea necesario, la formación y el entrenamiento del personal.

A continuación, se describirán los componentes que debe tener un adecuado sistema de planificación de carrera y planes de sucesión, para proceder a describir el sistema de planificación de carrera con el que cuenta la Institución Bancaria a la cual el presente trabajo refiere, así como el papel que juegan los prestadores de servicio social y prácticas en la Institución.

## **2.4 Componentes de los sistemas de planificación de carrera**

De acuerdo con diversos autores (Fernández, 2002; Oltra, 2005), los sistemas de planificación y desarrollo de carrera profesional constan de tres fases.

Fernández (2002) identifica las fases de valoración, dirección y desarrollo. Por su parte, Oltra (2005) considera también tres fases para que un plan de carrera o sucesión pueda ser exitosos: fase de evaluación, fase de orientación y la fase de perfeccionamiento. Aunque las denominaciones son diferentes, en esencia, estas fases conceptualizan lo mismo. El siguiente diagrama de flujo esquematizará el proceso y posteriormente, se describirá en qué consiste cada una de estas etapas:

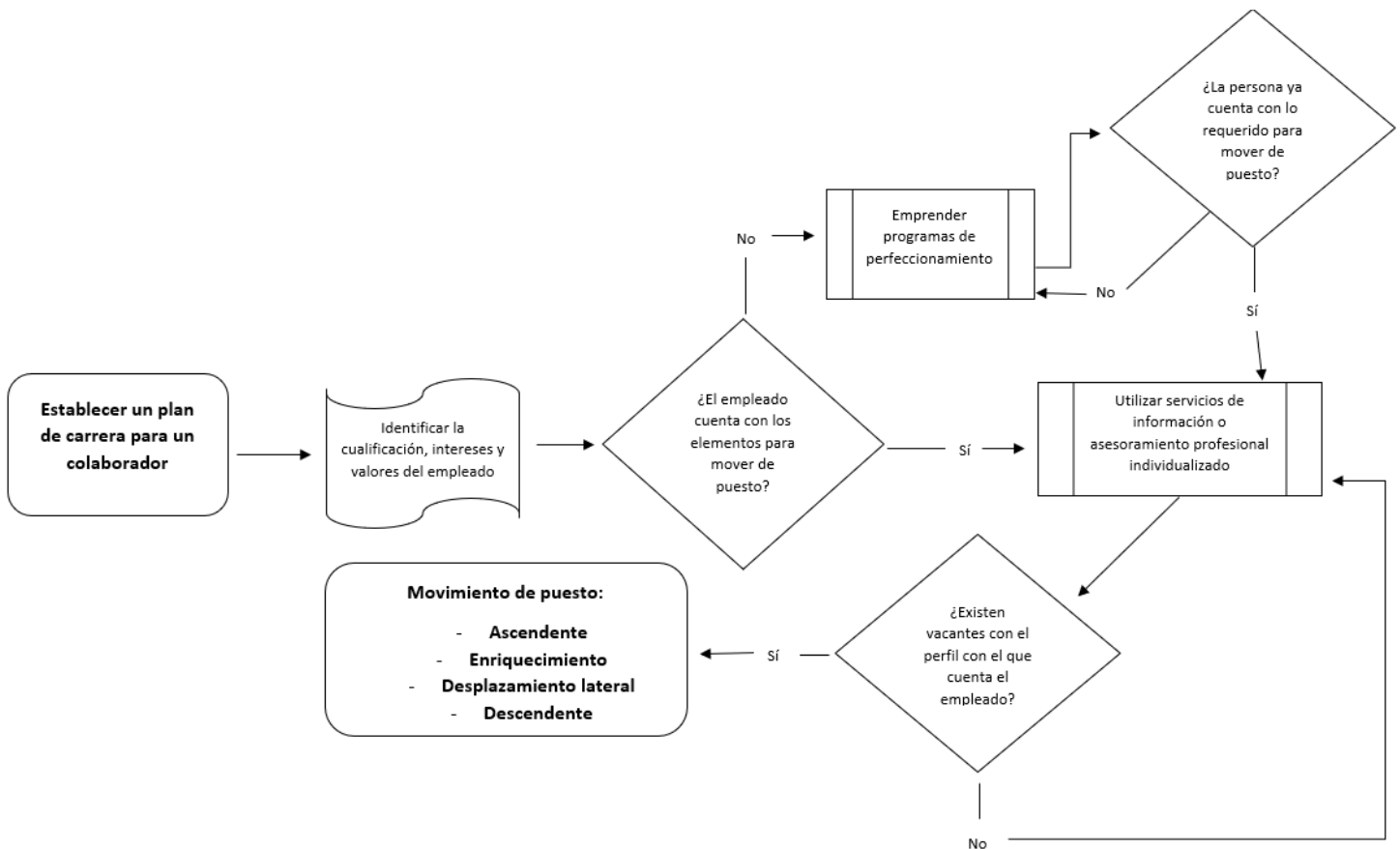


Figura 2. Diagrama de fases de planificación de carrera. Elaboración propia.

#### 2.4.1 Fase de valoración o evaluación

En la fase de valoración o evaluación, se identifica cuál es la cualificación, los intereses y los valores del empleado (Fernández, 2002). Estas valoraciones pueden realizarlas los propios trabajadores (trabajos de autoevaluación), la organización o ambos, a través de mecanismos como seminarios de planificación de carrera, pruebas psicotécnicas, evaluaciones del desempeño, previsiones de promociones, etc. El objetivo de esta evaluación es identificar la valía y las carencias de los empleados. Este tipo de reconocimiento ayuda a:

- Elegir una carrera profesional adecuada y realista
- Determinar los puntos débiles que tienen que superar los empleados para alcanzar sus objetivos profesionales

En los ejercicios de autoevaluación, se suelen incluir la utilización de las siguientes herramientas (Oltra, 2005):

- Ejercicios de evaluación de habilidades, diseñados para identificar las habilidades que el empleado ha demostrado poseer (un ejemplo puede consistir en que el empleado elabore una pequeña lista de logros que haya realizado e identificar las habilidades que utilizó para conseguir dichos resultados.)
- Inventarios de intereses, que miden los intereses profesionales de una persona. Ayuda a los empleados a darse cuenta del tipo de carrera que mejor se adapta a sus intereses. Mediante el conocimiento de sus prioridades, los empleados podrán tomar las decisiones más adecuadas con respecto a sus carreras profesionales.

Mientras tanto, en las evaluaciones hechas por parte de la organización, se utilizan herramientas usadas tradicionalmente en la selección de personal, tales como:

- Programas de evaluación: ejercicios relacionados con el puesto de trabajo, tales como entrevistas, ejercicios de bandeja y juegos de gestión, a menudo con la finalidad de seleccionar a las personas más capacitadas para ocupar puestos de dirección.
- Test psicológicos: ayudan a los empleados a que conozcan mejor sus habilidades e intereses.
- Evaluaciones del desempeño.
- Previsión de ascensos: La empresa identifica a los miembros de su personal que tienen un gran potencial de promoción. A los empleados con alto potencial se les somete, entonces, a prácticas de perfeccionamiento, tales como seminarios de formación en alta dirección.

#### **2.4.2 Fase de dirección u orientación**

Esta fase implica determinar el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados, así como los pasos que deben dar para alcanzar esos objetivos profesionales. En esta fase se necesita tener la comprensión exacta de la situación en la que se encuentra el empleado.

Los dos métodos más importantes con los que se puede abordar la orientación de la carrera profesional son el asesoramiento profesional individualizado y los servicios de información (Fernández 2002, Oltra 2005). A continuación, se describirán más a detalle cada uno de estos métodos:

- **Asesoramiento profesional individualizado:** es un método consistente en una serie de sesiones cara a cara que tienen como objetivo ayudar a los empleados a que examinen sus aspiraciones profesionales. Entre los temas a tratar se encuentran las responsabilidades del puesto de trabajo que el empleado ocupe en ese momento, sus intereses y objetivos profesionales.
- **Servicios de información:** En la figura 3 se detallan los métodos más habituales para proporcionar información a los empleados.

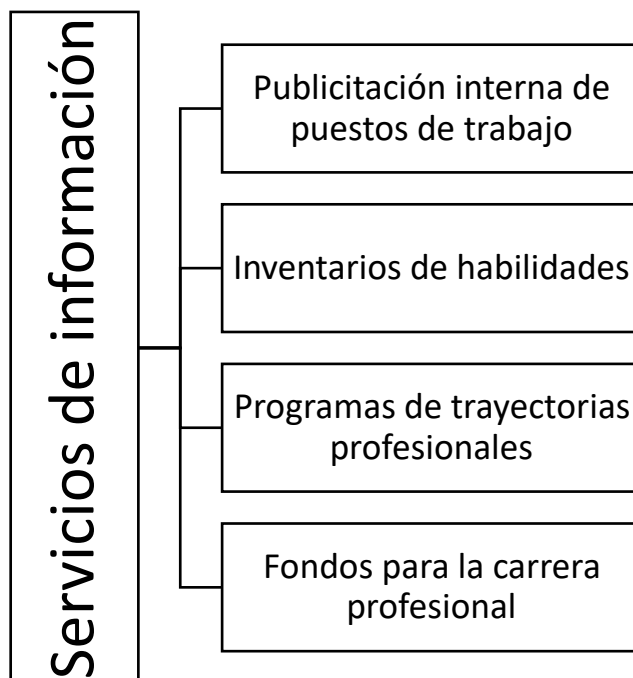


Figura 3. *Métodos para proporcionar información.* (Fernández, 2002 y Oltra, 2005)

- I. *Publicitación interna de puestos de trabajo:* todas las ofertas deben dar una clara descripción del puesto de trabajo, así como los criterios mediante los cuales se seleccionará a los candidatos.
- II. *Inventarios de habilidades:* son registros que llevan las empresas de las capacidades, habilidades, técnicas, conocimientos y formación de los empleados (indicadores). De este modo la empresa puede tener una visión de conjunto de las necesidades de formación y perfeccionamiento de su fuerza laboral, así como localizar a los trabajadores con talento de un departamento que podrían ser más productivos en otro.
- III. *Programas de trayectorias profesionales:* los programas de trayectoria profesional proporcionan a los empleados información sobre las posibles direcciones que se pueden seguir y las oportunidades profesionales disponibles en una empresa. Si se desea que sean realistas, los programas de trayectorias profesionales deben especificar las cualificaciones necesarias para pasar al siguiente peldaño, así como el tiempo mínimo necesario que el empleado debe permanecer en cada peldaño con el fin de adquirir la experiencia oportuna.
- IV. *Los fondos de recursos para la carrera profesional:* consisten en el material necesario para el desarrollo de la carrera profesional, que van desde centros de información dentro de las instalaciones de la empresa, hasta facilidades que apoyan a la formación como créditos educativos, apoyos para especializaciones, diplomados o maestrías. Con estos mecanismos, ayudan a que los empleados conozcan cuál es su valía y cuáles sus carencias, a que descubran las diferentes posibilidades profesionales y a que se informen de las oportunidades que tienen de ampliar su formación y su instrucción.

### 2.4.3. Fase de desarrollo o perfeccionamiento

La fase de desarrollo implica emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los trabajadores y sus posibilidades de promoción (Fernández, 2002). En esta etapa implica actuar para crear e incrementar las habilidades propias con el fin de prepararse para futuras oportunidades de trabajo (Oltra, 2005). La figura 4 ilustra los programas más habituales de perfeccionamiento:

Programas de perfeccionamiento				
<b>Tutorías:</b> Implican el asesoramiento, el modelado del comportamiento, la facilitación de contactos, etc. Es vital que se cuenten con objetivos y metas claras, así como el seguimiento, evaluación y ajustes pertinentes.	<b>Preparación individual:</b> Reuniones constantes entre los directivos y sus empleados con el fin de estudiar los objetivos y el desarrollo de la carrera profesional de éstos.	<b>Rotación de puestos de trabajo:</b> asignar a los empleados a diversos puestos de trabajo con el fin de que adquieran una mayor base de habilidades a través de la formación interdisciplinaria.	<b>Programas de ayuda a la instrucción:</b> las empresas los ofrecen con el fin de apoyar a la formación y perfeccionamiento de sus empleados.	<b>Autoperfeccionamiento:</b> El empleado se responsabiliza de la propia dirección y el crecimiento, a través de imponerse objetivos razonables, hablar con aquellas personas que ocupan puestos a los que se aspire y formarse en consecuencia.

Figura 4. *Programas de desarrollo o perfeccionamiento.* (Fernández, 2002; Oltra, 2005 y Corona, 2006)

Es importante mencionar que, durante todas las fases, tanto los trabajadores como directivos y las empresas deben compartir responsabilidades en la planificación del desarrollo profesional (Miner, 1986 en Corona, 2006).

En el caso del papel del trabajador, las empresas con sistemas de planificación profesional bien desarrollados esperan que los trabajadores se responsabilicen de su propia planificación de carrera y ejecuten acciones congruentes al desarrollo de la misma, tales como (Sherman, 1993):

- Tomar la iniciativa de solicitar la retroalimentación de directivos y compañeros, acerca de sus fortalezas y debilidades.
- Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso.
- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje en áreas en las que desea desarrollarse en la empresa.
- Interactuar con trabajadores de diferentes grupos de trabajo dentro y fuera de la empresa (asociaciones profesionales, sindicatos).

El papel del directivo resulta relevante ya que generalmente, los directivos evalúan la predisposición hacia la movilidad laboral del trabajador y son la principal fuente de información sobre puestos vacantes, cursos de formación y otras oportunidades de desarrollo. Para apoyar a los empleados,

los directivos pueden resultar eficaces en cuatro papeles: como entrenador, evaluador, asesor y prescriptor (Leibowitz, Farren y Kaye, 1996 en Corona, 2006).

Finalmente, la responsabilidad de la empresa radica en proporcionar a las personas los medios necesarios para una exitosa planificación de su desarrollo profesional, los cuales fueron mencionados anteriormente en la fase de dirección.

Aunado a ello, Corona (2006) plantea que es necesario que estos procesos se lleven a la luz pública, ya que de esta forma se obtienen los mejores resultados, fomentando el compromiso del personal y generando claridad en los objetivos que se persiguen en materia de desarrollo.

Ahora bien, una vez definido qué son los sistemas de planificación de carrera, sus ventajas y componentes para llevarse a cabo de una manera eficaz, finalizaremos el capítulo relatando el sistema de planificación que se lleva a cabo en la Institución Bancaria a la cual el presente trabajo se refiere y la importancia de contar con un inventario de personal cualificado para ingresar y desarrollarse dentro de la institución.

## **2.5 Sistema de planificación de personal utilizado en la Institución Bancaria**

Actualmente, la Institución Bancaria a la cual el presente trabajo se refiere se encuentra en un período crucial. Aproximadamente una cuarta parte de la empresa se encuentra en etapas previas a la jubilación, por lo cual resulta fundamental contar con mecanismos pertinentes de planes de sucesión y planificación de carrera.

Para ello, la Institución desarrolló un sistema de planificación de carreras, especialmente enfocado en cubrir mandos medios y superiores, los cuales engloban todos los aspectos anteriormente mencionados y cuyos resultados esperados engloban el:

- Contar con procesos para planear nuevas contrataciones, promociones y cambios.
- Tener sucesores identificados por nivel y área funcional.
- Incrementar la motivación y la productividad de sus empleados.
- Planes de desarrollo individualizados.

En la Figura 5 se relatan las acciones más relevantes que se han aplicado en la institución, congruentes con las fases de valoración/ evaluación, dirección/orientación y desarrollo perfeccionamiento mencionadas en el apartado anterior.

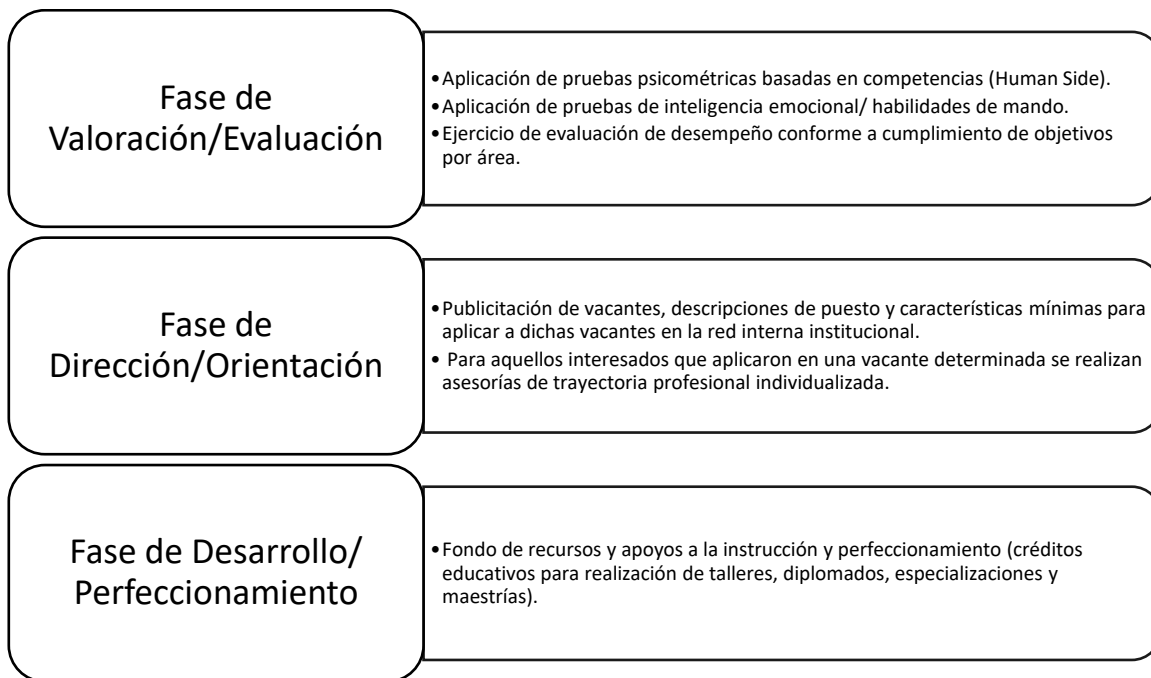


Figura 5. Fases de la planificación de carrera aplicadas en la Institución Bancaria. (Oltra, 2005 y Corona, 2006).

Ahora bien, los mecanismos expuestos anteriormente son insumos para trazar las rutas profesionales de los colaboradores de la institución. Con ello, se generará un mecanismo, denominado “Parrillas de reemplazo”. Las tablas o parrillas de reemplazo son una metodología que asegura tener personal adecuado en el puesto adecuado en el tiempo requerido, fomentando la continuidad y el desarrollo del personal (Corona, 2006).

En esta metodología se consideran puestos claves (puestos de alta especialización que resultan de vital importancia para el negocio o para la gestión de un área y resultan fundamentales para el funcionamiento óptimo de uno o varios procesos clave) y personas clave (colaboradores que por sus competencias resultan estratégicos para el futuro del negocio y es conveniente retener) que pueden ocupar dichos puestos y que resulta fundamental retenerlas y desarrollarlas.

Las parrillas de reemplazo permiten ver para qué puestos la organización tienen un buen relevo y aquellos para los cuales este último es incompleto o inexistente. A la luz de esta información, las decisiones que se imponen pueden tomarse más fácilmente. El cuadro se presenta como un organigrama donde, para cada cargo, se encuentra el título, el nombre del titular, su edad, y debajo los nombres de los posibles reemplazos con su edad, una nota global del rendimiento y el potencial de reemplazo. Para aquellos puestos que cuentan con potenciales candidatos a cubrir se les desarrollará paulatinamente en la adquisición de competencias técnicas propias del puesto, así como entrenamiento en habilidades directivas y de mando. Aquellos puestos que nos cuenten con ningún potencial sucesor se reclutará a alguna persona de otra área o bien, un candidato externo. Aunque los cuadros de reemplazo tienen la ventaja de visualizar los problemas de relevo en una unidad, tienen una laguna importante: poca información (Guerin, 1992 en Corona, 2006).



Ahora bien, ¿cuál es el papel que los prestadores de servicio social y prácticas profesionales tienen en este nuevo proceso?

Como se ilustró anteriormente, el ejercicio de parrillas de reemplazo y planificación de carrera está mayormente orientado a cubrir vacantes de mandos medios y superiores. En ese sentido, al realizar un esfuerzo por desarrollar personal que actualmente se encuentra en nivel operativo, una vez que éstos se encuentren ya en puestos de mayor jerarquía, se abrirán nuevas vacantes en los niveles operativos, por lo cual resulta fundamental contar con una cartera de potenciales candidatos que se encuentren alineados a los valores y principios institucionales, además que cuenten con las competencias mínimas básicas que les permitirá tener un período de adaptación más sencillo que aquellos candidatos que inician desde cero en la organización.

En una entrevista con Germán Suárez, director de Recursos Humanos en 3M (extraído de Corona, 2006), refiere que una ventaja y logro de su organización es el hecho de que las vacantes de la compañía, no importando el nivel, es cubierta por gente de la misma organización, lo cual habla de los buenos métodos de formación de personal. Con ello se reduce la rotación externa, se crea un fuerte sentido de pertenencia a la empresa y se permean los valores morales de la compañía.

En ese sentido, refiere además que una de las principales fuentes de reclutamiento son los programas de vinculación con las universidades, en la cual se obtiene personal cualificado; aunado a ello, se han establecido programas de becarios, de prácticas profesionales y de servicio social. Como él mismo refiere: “Dichos programas son la columna vertebral de sus medios de reclutamiento. Son laboratorios en los cuales observan a los candidatos para poderlos contratar de forma definitiva”.

Asimismo, menciona que este sistema también facilita que la persona recién contratada avance previamente en el conocimiento del trabajo, la organización y sus métodos empresariales.

Welch (2005) establece que para que una empresa triunfe lo más importante es conseguir al personal adecuado: “Ni las estrategias más astutas de marketing, ni la tecnología más avanzada pueden ser eficaces si no hay personas capacitadas para ponerlas en práctica. Si se ha contratado a las personas adecuadas, éstas querrán desarrollarse, estarán deseosas de aprender y hacer más. Sólo es posible reemplazar un trabajador especialmente brillante con celeridad si existe una lista de candidatos preparados para hacerlo.”

Hoy en día, sobre todo en profesionales cualificados, las claves para la atracción y retención del talento no sólo se centran en el aspecto económico. Cada vez se emplean más elementos para conseguir, atraer y retener talento. De acuerdo con un estudio realizado por Hay Group (Corona, 2006), los 3 principales motivos de atracción y retención de talento son:

1. Desarrollo profesional (20%)
2. Que la empresa sea líder en el sector (14%)
3. Que sea una empresa innovadora y con futuro (10%)

Con estos aspectos anteriormente mencionados, es evidente que una gran fuente de potenciales candidatos se encuentra en los jóvenes que se encuentran en esquemas de becarios, ya sea mediante servicio social o prácticas profesionales. Por ello, resulta fundamental contar con los elementos más adecuados que podrán desarrollarse paulatinamente dentro de la institución.

En el siguiente capítulo se abordará más a fondo los mecanismos más adecuados para seleccionar a los jóvenes más idóneos que cuenten con las competencias básicas para trazar una trayectoria profesional más allá de la realización de su servicio o prácticas profesionales.

## **Capítulo 3**

### Selección de personal por competencias

## **CAPÍTULO 3**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

En el capítulo anterior se revisó la definición del sistema de planificación de carrera y por qué resultaba tan relevante para la institución bancaria a la cual se refiere el presente proyecto.

Debido a los movimientos de personal que están planificados para los siguientes años, es vital contar con una cartera de candidatos que adquieran poco a poco las competencias básicas para desempeñar puestos de nivel operativo.

En ese sentido, de acuerdo con la literatura revisada, se ha visto que una de las principales fuentes de reclutamiento son los programas de vinculación con instituciones educativas en sus diversos programas de servicio social o prácticas profesionales. Es por ello que resulta fundamental contar con una adecuada metodología de selección para incorporar a las personas que mejor cumplan con los criterios que los puestos en cuestión ofrecen (Chiavenato, 2009).

Uno de los sistemas que mayormente se han aplicado en la actualidad son los sistemas de selección por competencias, cuya efectividad radica en evaluar aquellas formas de comportamiento que generalizan diferentes situaciones y son estables durante un largo período. De acuerdo con la UNESCO (Jonnaert, P. et al, Perspectivas, UNESCO, 2007), el concepto de competencia es el pilar del desarrollo curricular, en el sentido que se gestan capacidades complejas que permiten pensar y actuar en diversos ámbitos. En ese sentido, la metodología de competencias no tiene por objeto estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente se interesa por aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una organización (Alles, 2006).

El presente capítulo comenzará con la definición de selección, así como las ventajas de utilizar un sistema de selección basado en competencias, la definición de esta metodología y las diversas herramientas que utiliza para lograr su objetivo primordial: el contar con personal que añada talento y contribuya al éxito de la organización a largo plazo.

#### **3.1 Selección**

Las organizaciones siempre están incorporando a las nuevas personas que integrarán sus cuadros. Cuando algunos colaboradores las abandonan y son sustituidos, o cuando crecen y su expansión requiere de un mayor número de personas para desempeñar las actividades, entonces activan el proceso de integrar a otras personas (Chiavenato, 2009).

La selección de personal forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento. Tanto éste como la selección de personal son parte de un mismo proceso: la introducción de nuevos elementos a la organización. El reclutamiento constituye un sistema de atracción, mientras que la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión. El objetivo del reclutamiento es abastecer la materia prima básica (los candidatos) para el proceso de selección; por su parte, el objetivo de la selección es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización (Chiavenato, 2009).

En la Figura 6 se englobarán las definiciones del proceso de selección de acuerdo con diversos autores:

Definición de selección				
La selección es el conjunto de procesos, más o menos sistematizados, mediante los cuales la organización incorpora nuevos empleados a su estructura. Partiendo del análisis de sus necesidades, busca y evalúa candidatos adecuados y toma decisiones sobre su idoneidad (Quijano, 2006).	Proceso para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de habilidades y potencialidades (Arias, 2006).	Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2001).	Una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado; se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante (Grados, 2003).	La estrategia mediante la cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se compara con la de otros, a efecto de elegir entre ellos el mejor para cubrir la plaza vacante en una organización (Guth 2004, citado en Balderas, 2011).

Figura 6. *Definiciones de selección.* (Quijano, 2006; Arias, 2006; Chiavenato, 2001; Grados, 2003; Balderas, 2011).

De acuerdo con los autores revisados, la selección constituye un proceso sistematizado, conformado por diversas técnicas, las cuales son utilizadas para clasificar y elegir al candidato más adecuado que pueda adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, y con ello contribuir al logro de los objetivos y necesidades de la empresa.

En la selección de personal los candidatos atraviesan un proceso de varias etapas o fases secuenciales, quienes cumplen los requisitos de una etapa, continúan hacia las etapas siguientes, si no consiguen cumplir los criterios son rechazados y quedan fuera del proceso (Balderas en Marín, 2015).

De acuerdo con Grados (2003) la importancia de una buena selección debe contemplar los siguientes elementos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

En la siguiente figura (Figura 7), se muestran las fases del proceso de selección de acuerdo con la perspectiva de Grados (2003).

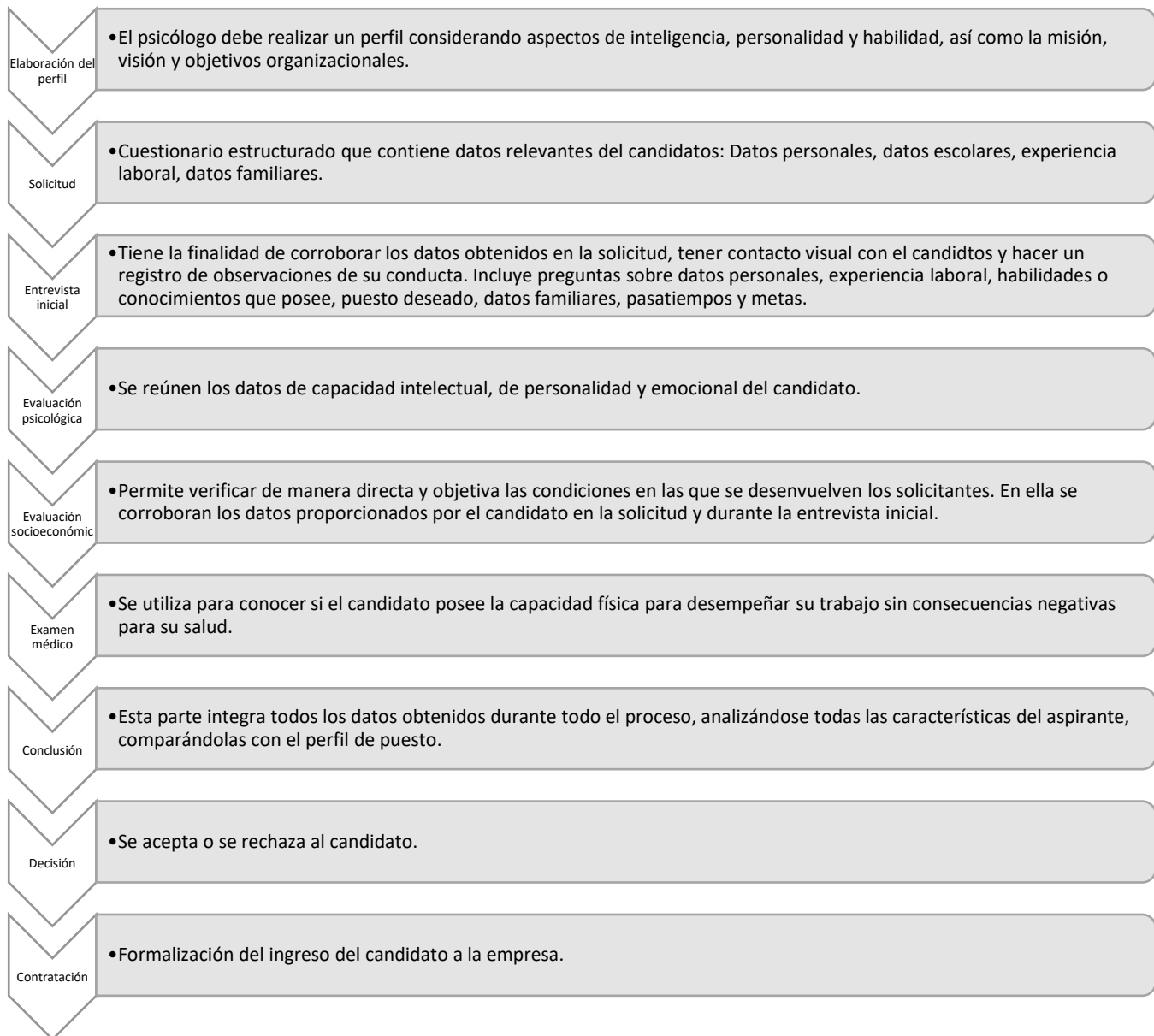


Figura 7. Fases del proceso de selección (Grados, 2003).

De acuerdo con otros autores (y también habría que considerar los métodos de selección utilizados por cada empresa), también se pueden incluir datos y requisitos adicionales para evaluar al candidato. Balderas (2011), por ejemplo, incorpora dentro de su proceso el currículum vitae (documento elaborado por el candidato en el cual se hace un breve resumen sobre sus datos generales, escolaridad, experiencia profesional, habilidades, logros, etc.), las cartas de recomendación (referencias de trabajos anteriores en las cuales se corroboran si el candidato laboró en las empresas mencionadas, así como para tener referencias sobre el desempeño, honestidad, puntualidad, responsabilidad del postulante) y la evaluación de conocimientos.

De acuerdo con Chiavenato (2001), los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del

personal para ese cargo; en ese sentido, la selección funge como proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se postulan a una vacante determinada. Entre más afinidad exista entre las dos variables dentro de una franja flexible de aceptación es que se poseen las condiciones ideales para que determinado candidato pueda ocupar el cargo. De lo contrario, o el candidato no posee las características necesarias para desempeñar el puesto o bien, se encuentra sobrecalificado para éste.

Chiavenato (2001) también menciona la selección como proceso de decisión, una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos. En ese sentido, el organismo solicitante es el que debe tomar la decisión final, aún si haya más de un candidato que cumpla con las exigencias.

El autor contempla tres dinámicas existentes en un proceso de decisión en selección de personal:

- 1.- Modelo de colocación: no se contempla el rechazo. Hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
- 2.- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exige el puesto. Implica una aceptación y un rechazo.
- 3.- Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para candidato. De igual manera, cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo.

Según Chiavenato (2009), el modelo de clasificación se considera superior a los modelos de colocación y selección, ya que parte de la premisa que la organización no considera a un candidato con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Asimismo, este modelo permite que haya mayor eficiencia en el proceso de selección, ya que involucra la totalidad de los puestos vacantes y reduce los costos operacionales puesto que evita la duplicidad de comparaciones o la repetición de gastos en el proceso.

Por su parte, Oltra (2005) refiere que existen dos principios básicos para seleccionar con éxito:

- Ser objetivo, es decir, no dejarse influenciar por prejuicios sobre características de las personas, irrelevantes profesionalmente.
- Seleccionar basándose en evidencias sobre las aptitudes y comportamientos demostradas por el candidato en el pasado.

En la actualidad, el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones (Chiavenato, 2009). En ese sentido, retomando a Oltra (2005), la mejor manera de lograrlo es atender a aquellos comportamientos observables que son consecuencias de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades que garantizan el éxito en una organización. A estas características se les conoce como competencias, las cuales abordaremos a mayor profundidad en el siguiente apartado.

### 3.2 Competencias

Las organizaciones necesitan lidiar con varias fuerzas del ambiente: el cambio acelerado en los productos y la tecnología, la competencia global, la desregulación, la inestabilidad política, los cambios demográficos, etc. Estos fenómenos han transformado el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, y por ende, ha incrementado la necesidad de que las compañías sean receptivas, flexibles, y capaces de competir en un mercado globalizado (Dessler, 2011). Para ello, las empresas y organizaciones requieren varios elementos importantes, como la posibilidad de cambiar rápidamente de trabajo, tener la capacidad de ejercer diversas habilidades y conocimientos de acuerdo con las necesidades del momento, un enfoque proactivo, mejoría constante, crear soluciones novedosas, saber trabajar en equipo a fin de lograr metas en común y el compromiso e identificación de todos los colaboradores con la organización (Arias, 2006).

En las organizaciones de hoy, más planas, de menor tamaño y de alto rendimiento, los empleados muy calificados y comprometidos, suelen ser la clave de la competitividad de la empresa (Dessler, 2011).

Es en este tipo de ambientes donde surgen conceptos para definir un tipo de comportamiento laboral caracterizado por un rendimiento particularmente excelente, el cual es aplicable a numerosos factores de éxito en el desempeño laboral, independientemente del puesto en el que se encuentre. En este nuevo contexto nace el término de competencia o competencia profesional.

Las primeras investigaciones sobre competencias se pueden encontrar en los años setenta (McLelland 1973, citado en Peiró, 2013), cuando algunos expertos comenzaron a poner en duda la relevancia práctica de los cuestionarios que medían el cociente intelectual en ciertos contextos educativos y laborales, ya que su poder predictivo no era demasiado elevado en trabajos poco complejos y con bajos niveles de responsabilidad asociados con minorías étnicas con escaso acceso a niveles de formación universitarios o similares. Estos estudios consideraban la posibilidad de utilizar constructos más complejos que la inteligencia o las aptitudes, los cuales estarían compuestos por diferentes variables individuales como las habilidades de comunicación, los rasgos personales o motivadores como el establecimiento de metas. De acuerdo con la UNESCO (2007), al establecer una metodología orientada en competencias, el perfil de un candidato debe especificar los tipos de situaciones que el candidato es capaz de resolver de forma eficaz.

En la siguiente tabla (Tabla 4) se resumirán algunas definiciones sobre este concepto de acuerdo con diversos autores:

Tabla 4  
*Definiciones de competencias.*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Ansorena (2013)</b>	Es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.



<b>Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, citado en Arias, 2006)</b>	Es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados.
<b>Dessler y Varela (2011)</b>	Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. Las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.
<b>Spencer y Spencer (1993, citados en Peiró, 2013)</b>	Características esenciales (motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y habilidades) de una persona que se relacionan, de forma causal, con un criterio establecido efectivo y/o un rendimiento superior en un puesto de trabajo o situación.
<b>Ernst y Young (1998, Citado en Alles, 2006)</b>	La característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.
<b>Levy-Leboyer (1992, Citada en Alles, 2006)</b>	Las competencias son una lista de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos) que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables tanto en la realidad cotidiana e igualmente en situaciones de evaluación.
<b>Chiavenato (2009)</b>	Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas.
<b>Braslavsky, C. en UNESCO (2007)</b>	El desarrollo de las capacidades complejas que permiten a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos [...]. Consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo.

Nota: definiciones de competencias de acuerdo con diversos autores. Elaboración propia.

De acuerdo con estas definiciones, la competencia requiere una combinación de variables tales como: aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos, que, puestas en práctica llevan a la consecución con éxito de una misión compleja (Peiró, 2013).

Arias (2006), menciona que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo:

- a) La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas asociados al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo.

- b) La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva, es decir, que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridos para llegar al resultado, aun ante situaciones extraordinarias.
- c) La capacidad para obtener resultados de calidad en el desempeño laboral, esto es en términos de satisfacción al cliente, oportunidad, precisión, eficacia y óptimo uso de insumos.

Otra delimitación conceptual, la cual es propuesta por García Sáiz (2000) y Pereda y Berrocal (1999 y 2001; ambos citados en Peiró, 2013), indica que la competencia laboral está compuesta por cinco elementos, cada uno de ellos se refiere a distintas variables y procesos psicológicos y/o organizacionales:

- *Saber*: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos básicos de la competencia. Pueden ser de naturaleza técnica (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones).
- *Saber hacer*: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Pueden ser técnicas, cognitivas o sociales. También se incluyen aquí las destrezas.
- *Saber estar*: Conjunto de actitudes sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional, se recogen también los valores y creencias laborales.
- *Querer hacer*: Conjunto de aspectos motivacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, relacionados con el rendimiento en las tareas contenidas en la competencia.
- *Poder hacer*: Se incluyen factores personales, relacionados con la capacidad personal – aptitudes y rasgos personales- así como con el grado de favorabilidad del medio organizacional –condiciones, medios y recursos disponibles-.

Esta delimitación es similar a la que delimitan Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2006), quienes mencionan que las competencias consisten en motivos (*querer hacer*), características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, autoconcepto (*poder hacer*), conocimientos (*saber*) y habilidades (*saber hacer*).

Cada competencia profesional estará compuesta por conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado, pero, siempre refiriéndose a tareas y situaciones concretas de trabajo. El empleado competente será, desde esta perspectiva, aquel que sabe lo que tiene que hacer en el momento oportuno, y que además, lo hace (Peiró, 2013). Estos comportamientos son observables en la vida cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación.

### **3.2.1 Clasificación de competencias**

Existen variadas clasificaciones; de acuerdo con los autores, éstas pueden agruparse de la siguiente manera:

De acuerdo con Ansorena (2013) y la Secretaría de Educación Pública (2008), las competencias pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- **Competencias generales:** Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo,

independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Son definiciones de competencias conductuales que afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional.

- Competencias disciplinares (Secretaría de Educación Pública, 2008): Este tipo de competencias se construyen desde la lógica y estructura de las disciplinas en las que tradicionalmente se organiza el saber. Las competencias disciplinares son las nociones que expresan conocimientos, habilidades y actitudes que consideran los mínimos necesarios de cada campo disciplinar para que las personas se desarrollen de manera eficaz en diferentes contextos y situaciones a lo largo de la vida. Este tipo de competencias procuran expresar las capacidades que todos los estudiantes deben adquirir, independientemente del plan y programas de estudio que se curse y la trayectoria académica o laboral que se elija.
- Competencias técnicas: Están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica y que describen competencias conductuales ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.

Ahora bien, dicho autor considera necesaria una segunda clasificación de las “competencias generales”, basada en los niveles de adquisición de las diferentes habilidades en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización. Esto resultaría relevante en evaluaciones de potencial y el diseño de planes de carrera y desarrollo. Las categorías que utiliza este autor son:

- Metahabilidades: Se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de inculcación básica y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente.
- Betahabilidades: Habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de tal organización, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades más específicas.
- Habilidades operativas: Se trata de habilidades o competencias conductuales relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual.
- Habilidades interpersonales: Son habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo.
- Habilidades directivas: Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño, en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad.

Ahora bien, de acuerdo con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, citado en Arias, 2006), cada competencia puede subdividirse en *unidades de competencia* (UC), cada UC puede ser evaluada y, en su caso, certificada.

Cada unidad de competencia se clasifica en:

- Básica, si está referida a un conjunto de habilidades que se considera son los mínimos necesarios en cualquier persona que desee realizar un trabajo, por menos calificado que éste pudiera ser.
- Genérica, si se refiere a funciones o actividades laborales que sean comunes a un número significativo de áreas de competencia.
- Específica, si la unidad de competencia laboral específica está asociada a conocimientos, destrezas o habilidades identificables con una ocupación.

Spencer y Spencer (1993, citado en Alles, 2006) introducen el “Modelo de Iceberg”, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

La clasificación de Alles (2002), radica en que existen dos tipos de competencias:

- Competencias cardinales: son aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal posea y desarrolle. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos.
- Competencias particulares o específicas: son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares o específicas por cada puesto. Pueden coincidir o ser diferentes (complementarias), no pueden ser contradictorias entre sí.

Chiavenato (2009), por su parte, clasifica y jerarquiza las competencias de la siguiente manera, yendo desde el ámbito organizacional hasta el individual.

1. Competencias esenciales de la organización (core competencies): Son las competencias distintivas que toda la organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
2. Competencias funcionales: Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización.
3. Competencias administrativas: Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
4. Competencias individuales: Son las competencias que cada persona debe construir para actuar en la organización o en sus unidades.

Asimismo, García Sáiz (2000) clasificó las competencias en:

- Competencia cognitiva: está orientada a fomentar la capacidad de autodirección del aprendizaje. Incluye diferentes estrategias y habilidades de procesamiento de la información como procesos de pensamiento o habilidades metacognitivas, de diagnóstico y enfoque de las diferentes situaciones que se afrontan.
- Competencia emocional: Se refiere al papel de las emociones en el comportamiento laboral, así como las bases de la inteligencia intra e interpersonal, tales como la reducción de la ansiedad y del afrontamiento del estrés.

- Competencia social: Implica los comportamientos laborales que son accesibles a los demás y las habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, estilo interpersonal, capacidad para empatizar, afrontamiento de situaciones conflictivas, habilidad para el trabajo en equipo, etc.

Éstos son sólo algunos ejemplos de las diversas categorizaciones que autores utilizan para poder definir una competencia. Como se pudo observar, hay algunos autores que las clasifican con base en el alcance que tienen en una empresa (si ciertas competencias deben permear a toda la organización o sólo en un área en específico), otros con base en la funcionalidad que tienen para para persona (habilidades sociales, cognitivas o motivacionales) o bien, el grado de dominio que tiene una persona sobre una competencia en particular y que puede incrementar con la capacitación y formación adecuadas. En el caso del presente trabajo, se utilizarán las clasificaciones propuestas por Ansorena (2013), Alles (2002) y Chiavenato (2009), en el sentido en el que se evaluarán aquellas competencias inherentes a toda la organización, *core competencies* o cardinales, así como aquellas específicas para cada área de la institución.

Ahora bien, definido ya el concepto que se tiene de competencia y sus diversas clasificaciones, procederemos a ver cómo este sistema permea todos los procesos de recursos humanos, especialmente en el ámbito de reclutamiento y selección, así como los beneficios que conlleva manejar uno de estos sistemas.

### 3.3 Utilización de un sistema basado en competencias

Como se dijo anteriormente, los actuales procesos de globalización obligan a la organización a realizar importantes transformaciones estructurales, a buscar alianzas estratégicas y a incrementar sus recursos y capacidades.

La gestión por competencias es una propuesta teórico-metodológico que dota a la práctica de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de una noción holística e integradora sobre el desempeño de las personas en el trabajo, en la cual se debe superar necesariamente la concepción tradicional, y a nivel metodológico demanda la creación de técnicas que reconstruyan la interacción compleja que existe entre las características del individuo y las características de la situación de trabajo en la organización (Fernández et. al., 2015). La organización del trabajo debe evolucionar desde un modelo estático, basado en las tareas, a otro dinámico, basado en los procesos.

Allles (2006), considera que, para implementar un sistema de gestión por competencias, es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Definir misión y visión
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
4. Validación de las competencias
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Para implementar la gestión por competencias se necesita:

- Definición de las competencias
- Definición de grados

- Diseño de perfiles profesionales
- Análisis de las competencias del personal
- Aplicación del modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño y planes de sucesión

Asimismo, Ernst y Young (1998, citados en Alles, 2006) refieren que, para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias es necesario que éste sea aplicable y práctico en vez de teórico, que sea comprensible para todos los integrantes de la organización, útil para la empresa, fiable, de fácil manejo y que permita el desarrollo profesional del personal.

El enfoque de competencias profesionales facilita la gestión integrada de los recursos humanos, ya que estas se convierten en la base para realizar las prácticas básicas de este departamento.

En la siguiente figura (Figura 8), se sintetizarán las principales aplicaciones de este enfoque en los diversos procesos en recursos humanos.

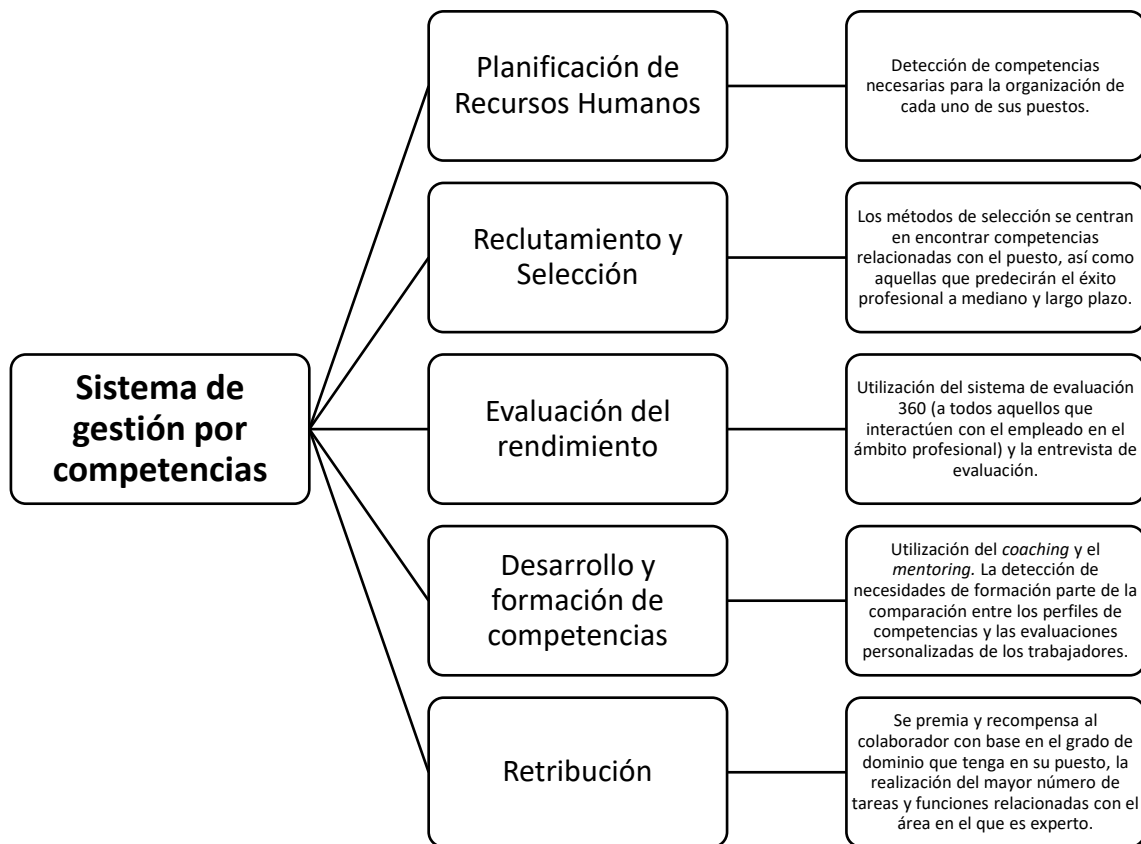


Figura 8. Aplicaciones del sistema de gestión por competencias en los procesos de recursos humanos (Alles, 2006).

A su vez, Grados (2002) menciona que los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales radican en:

- Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir cómo lograr los objetivos.

- Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la decisión con su gente.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- El capital humano se interpretará ahora en términos de “portafolio” de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Ahora bien, Peiró (2013) complementa las ventajas de utilizar este tipo de sistema. Sus ventajas son que facilita la utilización de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización, ya que se centra en comportamientos observables y, por tanto, medibles; los perfiles de exigencias del puesto se pueden establecer más fácilmente, así como se definen de una manera más objetiva los comportamientos observables requeridos. Asimismo, se facilita la comparación entre el perfil de exigencias de un puesto y el perfil de competencias de un trabajador en concreto, por lo que las predicciones son más seguras, válidas y fiables, así como se posibilita el establecimiento de pruebas de evaluación variadas, más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor éxito del mismo.

Con ello, los empleados perciben la validez aparente de estos procedimientos, pues bien aplicado se indica con gran claridad qué comportamientos se esperan de ellos y, en consecuencia, podrán tomar decisiones que afecten su futuro.

Como se observó, las aplicaciones de este tipo de gestión son múltiples y pueden permear todos los procesos de la administración del capital humano, además de que dota de un lenguaje común y comprensible para toda la organización. Ahora bien, en el siguiente y último apartado se procederá a profundizar más sobre el sistema de selección por competencias, su definición, ventajas y los principales métodos que utiliza.

### **3.4 Selección de personal por competencias.**

Partiendo de la elaboración del perfil de exigencias de puesto de trabajo, los sistemas de reclutamiento y selección de personal basados en competencias se centran en métodos de filtrado con los que elegir a los mejores candidatos a uno o varios puestos de trabajo, en las que se pueden buscar tanto las competencias técnicas, es decir, con las que están relacionadas con el rendimiento correcto en las tareas propias del puesto de trabajo y aquellas que predecirían el éxito profesional a medio y largo plazo, esto es, las competencias genéricas, de acuerdo con la clasificación de competencias establecida por Alles (2006).

Alles (2006), sugiere los siguientes pasos para llevar a cabo una adecuada selección por competencias:

1. Detectar las competencias clave de la empresa de acuerdo con su misión, visión, objetivos y cultura.
2. Detectar en los postulantes aquellas características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.
3. Utilizar nuevas herramientas para detectar esas características claves de los candidatos.
4. Hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

A continuación, en la Figura 9, se esquematizará a través de un diagrama de flujo el proceso de selección por competencias, para posteriormente analizar más a profundidad dichos pasos:

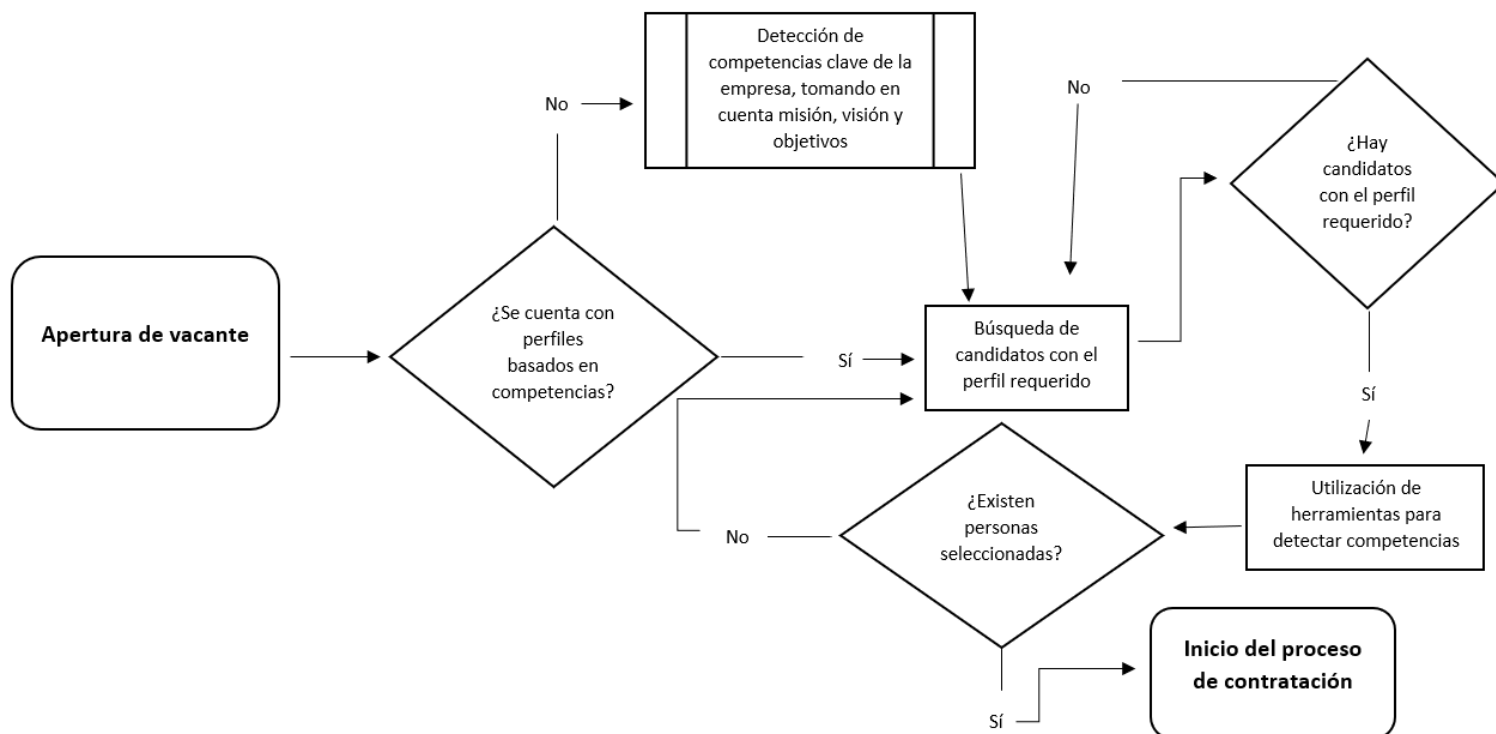


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de selección por competencias. Elaboración propia.

Para poder obtener información sobre las competencias de los candidatos se pueden recurrir a múltiples herramientas, entre las cuales se encuentran las dinámicas de grupo o role playing, entrevistas situacionales, test de aptitudes, de personalidad, datos biográficos, referencias y entrevistas tradicionales.

La evaluación por competencias no consta solamente de los exámenes y test psicométricos, sino que recurre a técnicas que tomen en cuenta las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo.

Las evaluaciones basadas en criterios de competencia laboral reducen la subjetividad, ya que ésta se delimita por la actuación de los empleados en función de conductas observables y medibles durante un proceso de trabajo. Con ello, se recogen las suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, basándose en las competencias definidas para un puesto determinado (Grados, 2002) para que éstas sirvan como un factor predictivo de su conducta laboral futura. En ese sentido, se pone de manifiesto la efectividad del desempeño de un candidato, así como sus deficiencias en su actividad laboral cotidiana (Urbina, 2010).

De acuerdo con Restrepo, Ladino y Orozco (citados en Marín, 2015), señalan que existen dos métodos para evaluar las competencias: aquellos estructurados y no estructurados. En la Figura 10 se mostrarán las técnicas más utilizadas dentro de cada método.



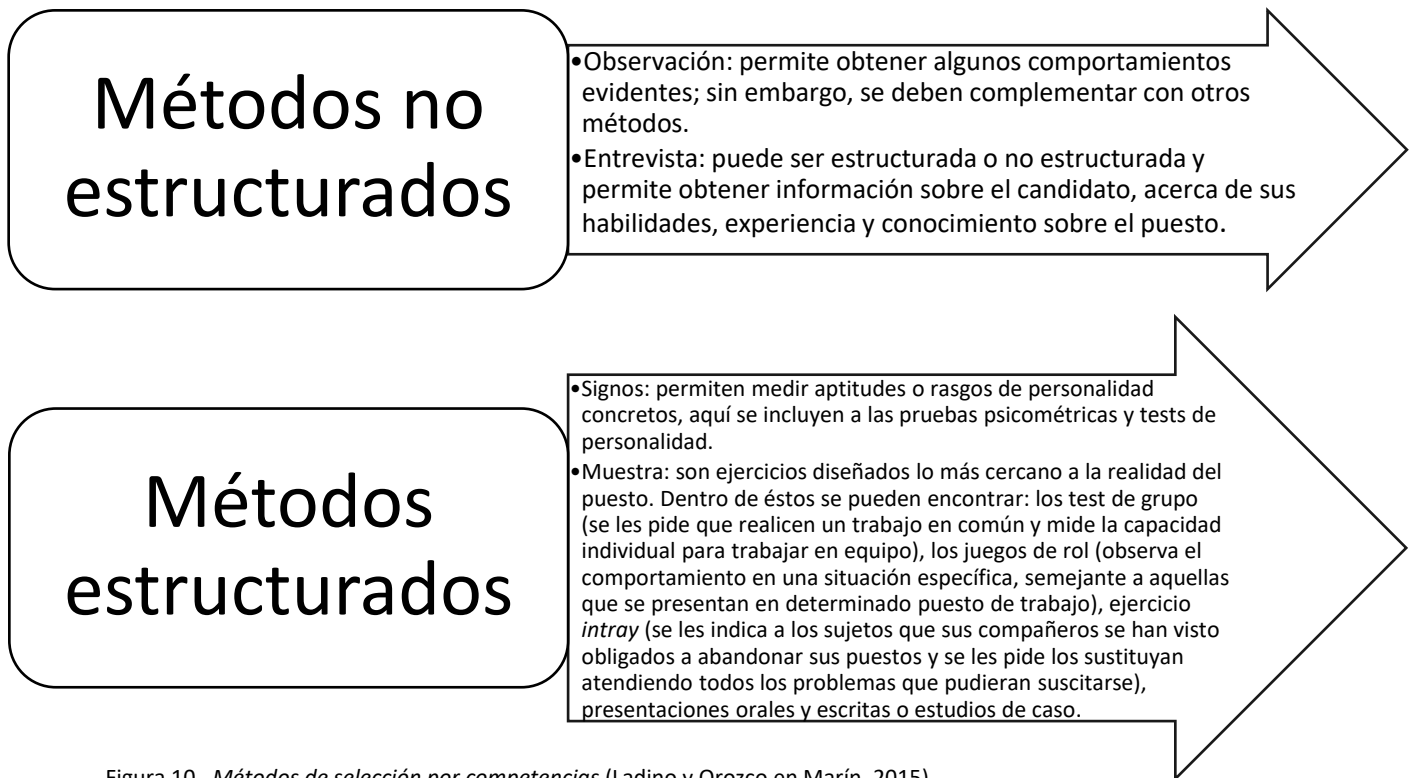


Figura 10. *Métodos de selección por competencias* (Ladino y Orozco en Marín, 2015)

Ahora bien, para medir el grado de dominio o existencia de una competencia (mediante las técnicas anteriormente mencionadas) resulta fundamental contar antes con una definición operacional de la misma, es decir, una descripción clara de la competencia a evaluar, así como sus comportamientos observables o conductas asociadas que se identifican con facilidad (García, 2012).

Una vez delimitada la definición de la competencia, así como sus comportamientos asociados, se podrá evaluar la presencia o ausencia de la misma, así como el grado de dominio en la cual se presenta en cada candidato. Para ello, la empresa deberá establecer una escala sobre la cual se medirá la existencia de la competencia en la persona. De acuerdo con García (2012), pueden ser escalas por categorías (se muestra al evaluador diversas categorías ascendentes y elige aquella que mejor defina la conducta en cuestión), numérica (asignación de un valor es una escala progresiva) o gráfica (se colocan líneas o barras con palabras descriptivas y pueden ser secuenciadas o a continuación una de otra demarcando los límites).

A continuación, se ilustran un par de ejemplos sobre la utilización de este tipo de escalas.

**Ejemplo de escala por categorías:**

*Marque la calificación con una X*

<b>Competencia a observar</b>	<i>Destreza evidente</i>	<i>Claramente visible</i>	<i>Identificable</i>	<i>No se muestra</i>
<i>Negociación</i>				

### Ejemplo de escala numérica:

Marque la calificación con una X

Competencia a observar	Destreza evidente	Claramente visible	Identificable	No se muestra
Comunicación	4	3	2	1

Una vez definida qué es la selección por competencias, así como una síntesis sobre las herramientas que utilizan y cómo se miden, procederemos a analizar con mayor detenimiento tres de sus principales métodos: las pruebas situacionales, la entrevista por competencias y las pruebas psicométricas.

#### 3.4.1 Pruebas situacionales

De acuerdo con MGT Consultoría, el *assessment center* o “Centro de Evaluación” es una prueba orientada a la medición de competencias a través de la valoración de las mismas en situaciones simuladas en las que el candidato tiene la oportunidad de identificar y analizar problemas, hacer planes, organizar, delegar, tomar decisiones y todas aquellas funciones que le demandaría su trabajo en la vida real, es decir, lo retan a poner en práctica sus habilidades, conocimientos o destrezas. Son ejercicios lo más parecidos a la realidad profesional (Spencer y Spencer citados en Vázquez, 2013).

Esta técnica radica fundamentalmente en observar aquellos comportamientos que realiza una persona cuando se está realizando un trabajo o tarea en particular; por ello, se necesita contar con protocolos mediante los cuales los evaluadores sistematizan la información recogida durante la observación (Vázquez 2013, citado en Marín, 2015). Generalmente, estas situaciones son evaluadas por dos o más jueces, dependiendo del número de candidatos a evaluar; las definiciones del comportamiento esperado son conocidas y compartidas por estos jueces, así como los comportamientos que los representan. Mientras más claros se tengan los comportamientos se tendrá mayor objetividad en el momento de evaluarlas (García, 2012).

Algunas ventajas de las pruebas situacionales son:

- Aportan información realista sobre las competencias de los sujetos para llevar a cabo las funciones y tareas incluidas en el puesto de trabajo que ocupan u ocuparán, lo que permite conocer sus puntos fuertes y débiles, facilitando posteriormente la toma de decisiones.
- Pueden evaluarse y desarrollarse varias competencias al mismo tiempo.
- Se pueden realizar tanto individualmente como en grupo, por lo que, dependiendo de las exigencias del proceso de evaluación, se pueden ajustar a una situación u otra.
- Utilizarse para distintos objetivos (selección, evaluación, etc.)
- Esta herramienta complementa el resto de evaluaciones de un ejecutivo, ya que nos permite pronosticar su desempeño real, y de esta manera asegurar mejores resultados y una permanencia en el puesto.

Este tipo de pruebas son una forma útil de comprobar y cotejar la información que el candidato pone de manifiesto en su currículum y si puede llevar a la práctica estos conocimientos.

### 3.4.2 Entrevista por competencias

La entrevista se define como una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinante y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 2002). Aplicado en un contexto de trabajo, la entrevista es la técnica más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas para selección de personal, así como el factor de mayor peso en la decisión final. Esta técnica pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto (Heredia en Vázquez, 2013). En ese sentido, la entrevista de selección es un acto mediante el que el empleador trata de obtener la información que necesita mediante una serie de técnicas y preguntas, mientras el entrevistado (aspirante) trata de transmitir todas aquellas características personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto (Moguel 2003, citado en Ibáñez, 2012).

Aplicado en el contexto de competencias, la entrevista se encuentra dirigida a averiguar preguntas de comportamiento con experiencias reales vividas por el entrevistado, en este caso de ámbito laboral (Ibáñez, 2012). El entrevistador quiere saber cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias requeridas en el puesto. Al hallar comportamientos pasados de la persona, puede que éstos sirvan de predictores del desempeño futuro para un cargo específico (Alles, 2004).

El entrevistador tiene, durante la aplicación de esta técnica, los siguientes objetivos principales:

- Obtener información precisa acerca de las competencias que posee y ha desarrollado en candidato, revisando que puedan ser utilizadas en un futuro para el puesto.
- Informarle sobre el perfil requerido, así como las actividades obligatorias y deseadas del puesto
- Dar una ligera orientación de la organización o empresa para la cual se va a desempeñar la vacante.
- Evaluar su nivel de compatibilidad motivacional con respecto al puesto que el aspirante va a ocupar.

Este tipo de entrevista contienen preguntas que indagan competencias, conocidas mayormente como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Con este tipo de cuestionamientos, en los cuales se exhorta al entrevistado a relatar descripciones detalladas sobre el uso de una competencia en particular, se comprueba si el candidato ha mostrado o no esos conocimientos en el pasado y con qué dominio, así como se comprueba si el candidato posee las competencias que requiere el puesto en el nivel requerido (Vázquez, 2013).

Para Development Dimensions International (2005 en Rosario, 2006) en esta metodología se entrevista con base a "STAR's", es decir, preguntas enfocadas a situaciones pasadas que permitirán evaluar dimensiones o competencias mediante la descripción que realiza el candidato de alguna situación que pasó, la tarea u objetivo que se debía alcanzar en dicha situación, la acción que realizó y el resultado que obtuvo descrito cualitativa o cuantitativamente.

STAR es el acrónimo de los componentes requeridos para un ejemplo de comportamiento completo y ayuda a los entrevistadores a recopilar y a evaluar datos específicos sobre el puesto. Para predecir

correctamente el futuro comportamiento, un ejemplo del comportamiento pasado debe contemplar:

- La situación o tarea a la que se enfrentó el candidato
- La acción adoptada por el candidato
- El resultado de las acciones del candidato

A continuación, se explicará de manera más detallada en qué consiste cada uno de estos segmentos y la importancia de los mismos de acuerdo como lo proponen diversos autores (Aguilar, 2008, Byham, 2003, CINTERFOR, 1997, CONOCER, 1997 citados en Marín, 2015):

**Situación/tarea:** esta parte de la entrevista es donde debe de narrarse el “bagaje”, el entorno de la situación, es un encuadre de cuál era la situación de la persona cuando tuvo la oportunidad de aplicar su competencia: esta parte resulta importante porque aquí se explica si la utilización de la competencia era indicada o si las circunstancias permitían acciones más pertinentes.

**Acción:** en esta parte es donde se aplica precisamente la competencia, se explica la razón del por qué se aplicó de esa forma; dentro de la narrativa del entrevistado, aquí es donde se debe explicar claramente que fue lo que el mismo realizó, de forma clara y congruente, esta área es particularmente difícil y lograr que se recabe la información de forma eficaz y eficiente, permitirá una evaluación concreta y cierta; esta parte es clave para la entrevista.

**Resultado:** en esta parte se relata las consecuencias inmediatas y a largo plazo de la competencia que se utilizó y la forma de su uso; generalmente, en esta parte de la narración es donde es aspirante tiende a darle un valor de “buena” o “mala” a su experiencia, es importante notar que lo clave de esta sección de la narración es el resultado, no importa si fue provechoso o contraproducente.

Ahora bien, para llevar a cabo una exitosa entrevista por competencias, Alles (2010) y Grados (2006) sugieren considerar esta serie de pasos:

1. La elaboración del perfil por competencias. Cada puesto de trabajo requiere una serie de competencias en diferentes grados, se sugiere elegir las más relevantes en el momento de hacer la selección, con el propósito de focalizar la entrevista sobre esos aspectos. Grados (2007) sugiere la recopilación de los datos del entrevistado (pruebas, currículum, etc.), lugar donde se realizará la entrevista, etc.
2. Elaboración de una guía de preguntas que evalúan la competencia previamente definida en el perfil a seleccionar (Alles, 2010), así como la escala de valoración para cada competencia (Grados, 2007).
3. Al estar con el entrevistado se recomienda comenzar con preguntas sencillas para crear un clima adecuado.
4. La siguiente etapa es de desarrollo, donde el individuo exprese la información de sus anteriores empleos y dichos datos permitan al entrevistador identificar si existe la competencia. Es en esta fase en la cual se deberá aplicar la metodología STAR.
5. Espacio para dudas.
6. Despedida.

A partir de la comparación, según la observación de comportamientos, se obtiene el nivel identificado en el postulante de cada una de las competencias analizadas.

### **3.4.3. Evaluaciones psicométricas**

Vázquez (2013) menciona que la evaluación psicológica es una parte importante de todo el proceso de selección para identificar las características que posee un candidato. Las pruebas psicométricas se definen como la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, de manera que se verifica cierto rasgo o característica psicológica, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

De acuerdo con Grados (2002), las evaluaciones psicométricas tienen la finalidad de evaluar: estilos de comportamiento, estilos de trabajo, capacidades intelectuales, procesos pensantes, intereses y valores que sean afines a los solicitados en los requerimientos/ perfiles de puesto. Con éstas se puede analizar cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de evaluados, así como a determinar “cuánto” de las características evaluadas tiene éste (Vázquez, 2013). Con ello, el departamento de recursos humanos se asegura de contar con el personal adecuado en el puesto adecuado.

Las pruebas psicométricas pueden medir las diferencias individuales físicas, intelectuales y de personalidad, y con éstas evalúan capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Para Alles (2005), la evaluación psicológica es una herramienta en el proceso de selección o para decidir traslados o promociones; se utiliza desde hace muchos años por empresas y organizaciones de diferente tamaño y estilo. Aunque es una de las técnicas mayormente evaluadas, también refiere que es un error pensar que la evaluación psicológica es la única verdad; ésta se encuentra inserta en un proceso en el cual hay una serie de pasos, incluyendo por lo menos una entrevista o dos, y antes de ellas un análisis de la historia del candidato; en algún punto del proceso -más cerca del final que del inicio- se administra la evaluación psicológica.

Como se refirió anteriormente, existen múltiples escalas de evaluación psicométrica sobre las cuales se pueden medir el rasgo psicológico que se desee someter a evaluación; sin embargo, durante el presente trabajo nos enfocaremos principalmente en describir el proceso de Evaluación Human Side, prueba psicométrica utilizada para el proceso de selección de personal de la institución a la cual se refiere el presente proyecto.

### **Evaluación HUMAN SIDE**

En MGT Consultoría (encontrado en <http://www.humanside.com/human.htm#top#top>) refieren que el sistema Human Side parte de la base de que lo más importante para el desempeño óptimo de una persona es la adecuación de ésta con el puesto que ocupa. Este sistema parte de la premisa que si se desea comprender a la gente en su trabajo y ayudarla en su formación, primero se tiene que entender lo que el puesto pide y le demanda. Con esta información, se realiza un “perfil” del puesto y posteriormente se evalúa la adecuación puesto-persona, para tener una visión sobre las fortalezas y áreas de desarrollo del individuo.

La evaluación Human Side es una herramienta para identificar las características predominantes de la persona en términos de tres dimensiones:

- Estilo de comportamiento
- Intereses profesionales
- Proceso pensante

A continuación, se describirá en qué consiste la evaluación de cada una de estas escalas.

#### **a) Estilo de Comportamiento**

Se define el estilo de comportamiento como la forma en que un organismo reacciona a los estímulos, a la tensión o al ambiente. Esta evaluación es una autodescripción, una elección forzada de lista de adjetivos, es un esfuerzo para proporcionar un instrumento que facilita el conocimiento de las características de comportamiento del individuo.

La dimensión de estilo de comportamiento perfila por un lado el puesto, y por otro a la persona con base en cuatro elementos que se manifiestan en un ambiente de trabajo.

---

<b>Estilo de comportamiento</b>	<b>D = EMPUJE</b> Es la capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.
	<b>I = INFLUENCIA</b> Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.
	<b>S = CONSTANCIA</b> Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.
	<b>C = APEGO A NORMAS</b> Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos establecidos.

---

Figura 11. *Estilo de comportamiento basado en la evaluación Human Side.* (Corona, 2006).

Esta técnica es aplicada para conocer la conducta del individuo en tres proyecciones de su estilo:

- Cómo lo ve la gente
- Cuál es su estado motivacional o proyectado
- Cómo es su estado natural

Estas proyecciones son expresadas por en tres gráficas que permiten al usuario conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de la persona con respecto al puesto.

Dentro del estilo de comportamiento se miden simultáneamente tres dimensiones:

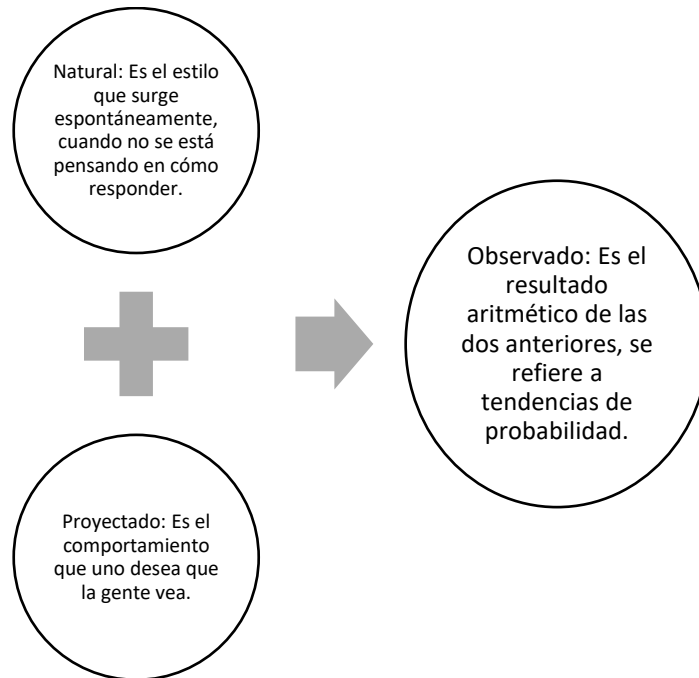


Figura 12. Dimensiones de estilos de comportamiento. (Corona, 2006)

Conforme a la tendencia que muestren las gráficas se interpreta de la siguiente forma:

Tabla 5  
Escala de evaluación del Estilo de Comportamiento HS

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
100	<b>Empuje</b>	<b>Influencia</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Apego a normas</b>
	Toma de decisiones Cuestiona el estatus Acepta retos Da soluciones	Radiando optimismo Motivando a la gente Ayudando a otros Atendiendo a la gente	Paciente y consistente Concentrado en el trabajo Refleja lealtad y compostura Buen escucha	Sigue direcciones o estándares Evita problemas Cuidadoso Diplomático
50	Resuelve problemas	Rompiendo el hielo		Checa exactitud
0	Autosacrificado Cuidadoso Calcula riesgos Busca hechos Piensa mucho Ejerce con cautela	Poca persuasión Trabaja solo Respeto la sinceridad Busca hechos Prefiere cosas a gente	Velocidad Energía Mucha actividad Optimista Busca novedad Es demostrativo Busca variedad	Actúa independiente Toma decisiones Encara los problemas Reacciona sin temor Libertad de actuación Busca variedad

Nota: Escala de medición para evaluar el estilo de comportamiento en la evaluación Human Side (Corona, 2006).

Esta herramienta se utiliza para selección, para supervisar efectivamente y para desarrollo de la trayectoria del ejecutivo en la organización.

Su aplicación es la siguiente:

Puede ser individual o colectiva, no existe límite de tiempo. Una vez proporcionado el protocolo a los evaluados se les pedirá que escriban sus datos personales. En esta evaluación se encuentran adjetivos colocados en grupos de cuatro. A los candidatos se les dirá que las palabras descriptivas que se encuentran en su evaluación están agrupadas en series de cuatro y que examinen cada palabra de cada serie. Tendrán que poner una X bajo la columna “A” próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describa y bajo la columna “B” poner una X próxima a la palabra que menos los describa. Recalcar que solamente tendrán que marcar una palabra sobre “A” y una sobre “B”.

## b) Valores e Intereses

Los valores son ideales de las personas que influyen en el comportamiento cotidiano. Definen lo que es aceptable y lo que no, por lo que proporcionan parámetros para definir si el candidato cumple con los valores requeridos por la organización y por el puesto.

Este instrumento evalúa los seis valores de cualquier cultura y corresponden al hombre universal: **Teórico, Económico, Artístico, Social, Político y Regulatorio o Religioso**. Es una evaluación de respuesta cerrada que se subdivide en 10 valores personales: **Intereses personales, Motivadores personales, Pasatiempos favoritos, Metas profesionales, Autodesarrollo, Intereses educacionales, Reputación deseada, Papel en la sociedad, Metas personas y Vocación**.

Tabla 6  
*Definición de valores e intereses HS*

VALORES		
VALORES	ÁREA QUE MIDE	ÁREA QUE INVESTIGA
Teórico	Verdad	Busca conocimientos, ideas e información para sí mismo “Intelectual”
Económico	Dinero	Esta consciente de los costos, orientado a las ganancias e interesado en la riqueza
Artístico	Belleza	Busca gozar la belleza en cualquiera de sus formas “Armonía”
Social	Ayuda a los demás	Está auténticamente interesado en la humanidad por amor “Humanidad”
Político	Poder	Se empeña por ser el amo de su destino y del de los demás “Ambición” “Status”
Regulatorio o Religioso	Orden	Se empeña en seguir los sistemas y el orden “Disciplinado”

Nota: Definición de valores e intereses conforme a la Evaluación Human Side (Corona, 2006).

Esta técnica permite obtener información sobre valores e intereses tanto de la persona, como las que el puesto a evaluar demanda. Los resultados se analizan conforme a la siguiente información:



Tabla 7  
Escala de interpretación de Intereses y Valores.

INTERPRETACIÓN DE GRÁFICAS		
Teórico	Económico	Artístico
Análisis, investigación, ideas, interés por resolver problemas, tomar decisiones y desarrollar proyectos a través del estudio y el análisis.	Interés por lo útil Práctico Producción, mercadotecnia Acumulación de cosas tangibles, dinero	Interés por lo bello, la forma y la armonía Creatividad, emotividad, sentimientos
Social	Político	Regulatorio o Religioso
Auténtico interés por la gente Ayudar a otros Servicio Altruista	Ambición Interés por ejercer influencia Posiciones de responsabilidad "Estar al frente de" Reconocimiento	Disciplina, orden, justicia Estructura, sistemas, normas Leyes, códigos, principios morales

Nota: Escala de interpretación de Intereses y Valores conforme a la Evaluación Human Side (Corona, 2006).

Esta herramienta es de gran ayuda en la determinación para explicar las causas del comportamiento de las personas en el trabajo.

Su forma de aplicación es la siguiente:

Su aplicación puede ser individual o colectiva, no existe límite de tiempo. Se le proporcionará el protocolo de aplicación a los evaluados y se les comentará que para ayudarles a entender de una mejor manera sus valores, deberán de indicar sus preferencias personales en cada uno de los diez grupos de valores que se enlistan en su hoja de respuestas, utilizando la siguiente escala: 6 a la que escogerían primero, 5 a la que escogerían en segundo lugar y así hasta que pongan el 1 a la que escogerían en último lugar. Deben poner un número en todos sus factores y no pueden repetir el mismo número.

### c) Proceso Pensante Preferido

El estilo de pensamiento es una herramienta para medir el aprendizaje y el procesamiento de información, es decir la manera en que la persona solucionará sus problemas y la perspectiva con que enfrenta a los mismos.

Este instrumento evalúa el dominio cerebral, que es un término que significa la preferencia en el uso de una región del cerebro. El conocimiento de las regiones preferidas de la gente nos dice mucho acerca de su estilo de proceso mental o cómo piensa, resuelve problemas y se comunica.

## Regiones cerebrales

El cerebro derecho, que controla el lado izquierdo del cuerpo, simultáneamente procesa conceptos enteros. Este lado es intuitivo y experimental, utiliza el razonamiento holístico o gestáltico. El estilo de comunicación es no verbal (visual).

El cerebro izquierdo, que controla el lado derecho del cuerpo, procesa la información en forma secuencial. Este lado está orientado a los datos y se vale del razonamiento inductivo (examinando los elementos y detalles para llegar a una conclusión integral). El estilo de comunicación es verbal.

Cada uno de los hemisferios se subdivide en dos regiones de pensamiento y procesamiento de información. Los sistemas conceptuales y específicos.

El sistema conceptual es el centro pensante y cognoscitivo del cerebro. Tiene a relacionar con facilidad los problemas o temas que aparentemente no se relacionan.

El sistema específico es el sistema cerebral afectivo que siente y percibe. Tiende a enfocarse más y a ser más personal en su recepción o emisión de información y sentimientos.

En el cerebro hay cuatro cuadrantes de preferencias según el proceso pensante de la herramienta Human Side:

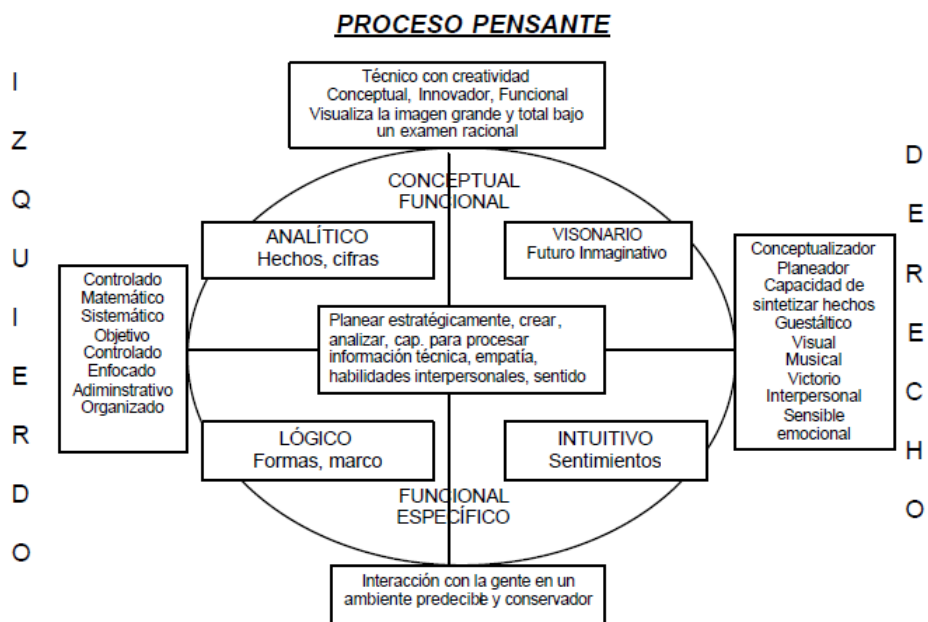


Figura 13. *Diagrama del proceso pensante* (Corona, 2006).

La técnica Human Side permite manejar las combinaciones resultantes de las cuatro dimensiones mencionadas del pensamiento:

Tabla 8  
*Interpretación del proceso pensante*

RASGOS DE PREFERENCIAS DE PENSAMIENTO	
DOMINIO IZQUIERDO	DOMINIO DERECHO
lógico	Intuitivo
Analítico	Visual
Verbal	Espacial
Sistemático	General
Lineal	Musical
Objetivo	Pictórico
Sigue procedimientos	Simultáneo
Matemático	Imaginativo
Controlado	Abierto
Enfocado	
PREFERENCIA ESPECÍFICA	PREFERENCIA CONCEPTUAL
Siente por sentimiento	Siente cognoscitivamente
Emotivo	Racional
Intuitivo	Creativo
Empático	Intelectual
Impresionante	Abstracto
Concreto	Deductivo
Inductivo	Generalizado
Especializado	Visionario
Organizado	Analítico
Por patrones	Experimental

Nota: Tabal de interpretación del proceso pensante preferido de la persona evaluado conforme a la evaluación Human Side (Corona, 2006).

Esta técnica permite evaluar preferencias en el tipo de pensamiento, tanto de la persona como el que demanda el puesto. Esta técnica no evalúa la capacidad intelectual (IQ) de la persona, sino que proporciona información sobre la preferencia de la persona para pensar, aprender y procesar información, los resultados se analizan conforme a la siguiente información.

Tabla 9  
*Interpretación de gráficas Proceso Pensante*

INTERPRETACIÓN DE GRÁFICAS	
Analítico	Visionario
Concreto	Imaginativo
Cuantitativo	Artístico
Crítico	Conceptual
Racional	Holístico
Matemático	Sintetizador
Realista	Simultáneo
Analítico	Metafórico
Preciso	Integrador
Lógico	Intuitivo
Conservador	Emotivo

Controlado	Musical
Secuencial	Espiritual
Detallado	Simbólico
Dominante	Sensible
Orador	Expresivo
Estructurado	Lector
Disciplinado	Persuasivo

Nota: Interpretación de gráficas Proceso Pensante preferido conforme a la Evaluación Human Side (Corona, 2006).

Los beneficios que nos proporciona el conocer el proceso pensante de los individuos son los siguientes:

- Reconocer diferencias en las formas de comunicación de las personas.
- Ayuda a explicar logros y comportamiento de la persona en el trabajo.
- Ayuda a determinar el modelo de instrucción más apropiado para facilitar el aprendizaje de las personas.

La forma de aplicación de esta escala es la siguiente:

Su aplicación puede ser individual o colectiva y no existe límite de tiempo. Una vez proporcionado el protocolo de evaluación a los examinados, se les comentará que el cuestionario está diseñado para conocer sus preferencias en el estilo de pensamiento, aprendizaje y comunicación. Habrá que decirles que esta no es una prueba de inteligencia, ya que no hay respuestas buenas ni malas y que contesten todas las preguntas utilizando la siguiente escala: 5 me gusta mucho o me describe muy bien; 4 me gusta o me describe relativamente bien; 3 me gusta o me describe en forma regular; 2 me disgusta o no me describe; 1 me disgusta o no se aplica a mí. Es importante decirles que no dejen preguntas sin contestar y que pueden repetir cuantas veces sea necesario cada calificación.

Estas tres herramientas de diagnóstico están complementadas por una forma adicional, el análisis de posición, la cual ayuda a describir de manera breve un puesto con base en la misión, funciones, principales retos y obstáculos del puesto.

La aplicación de todas las escalas requieren tan sólo de 45 minutos a 1 hora.

En la actualidad, el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de aquellas competencias individuales que, puestas en marcha, podrán garantizar el éxito de una organización (Chiavenato, 2009). Es por ello que se debe contar con las herramientas adecuadas para, en primer lugar, definir cuáles son aquellas competencias necesarias para lograr los objetivos organizacionales, y posteriormente definir cómo medirlas, evaluarlas y hallarlas en los diversos candidatos, ya sea internos o externos.

En el siguiente capítulo se abordará, precisamente, la definición de las competencias genéricas de la Institución, las competencias específicas con base la división de roles de cada área funcional, así como el modelo que se propone para mejorar el proceso de selección de prestadores de servicio social y prácticas profesionales.

## **Capítulo 4**

Propuesta de Modelo de selección por  
competencias para prestadores de  
Servicio Social y prácticas  
profesionales

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA DE MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES

#### 4.1 Justificación

Para que una empresa permanezca en la actualidad es fundamental que cuente con ciertos elementos que aporta su capital humano, como un enfoque de mejora continua, proactividad y la capacidad de innovación para mejorar sus servicios y productos. Estos aspectos se desarrollan en la medida en que los colaboradores cuenten con competencias afines a los que la empresa requiere para garantizar su éxito a largo plazo.

En los capítulos anteriores se abordó la importancia de los programas de becarios (Servicio Social y prácticas profesionales) como fuente de reclutamiento para proveer a las organizaciones potenciales talentos que coadyuven al logro de sus metas y objetivos institucionales. A la par de los beneficios que supone para la empresa el recibir, atraer y desarrollar a sus becarios, para los jóvenes es un mecanismo fundamental para mejorar su empleabilidad, al acercarlos al mercado laboral, poner en práctica sus conocimientos y habilidades adquiridos en la carrera. Esta ventaja aumenta si la empresa u organización en la que se encuentran prestando su servicio o realizando sus prácticas cuenta con un sistema de planificación de carrera, pues las probabilidades en las cuales puedan desarrollarse profesionalmente dentro de una misma organización son mayores.

Se eligió el sistema de selección por competencias ya que mide aquellas características esenciales que permiten que un individuo pueda desempeñarse en una situación o puesto de trabajo. Algunos de estos tipos de competencias son susceptibles a modificarse y desarrollarse a lo largo del tiempo, ya sea con las situaciones laborales cotidianas o con planes de capacitación. Aunado a ello, es el sistema que actualmente se utiliza en los procesos de selección del personal que ingresa con un contrato definitivo en la institución bancaria, sustentado en el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera emitido por la Secretaría de la Función Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2010 y reformado por última vez el 6 de abril de 2017; en el cual, en su Título Tercero (De la Planeación de los Recursos Humanos), Capítulo 1 (Reclutamiento y Selección) se menciona, en su numeral 39, entre otras disposiciones, que:

*“Para realizar la selección, las Instituciones deberán verificar que el candidato cubra con el perfil del puesto vacante, así como gestionar el ingreso con base en competencias o capacidades profesionales, para lo cual podrán valerse, a manera de ejemplo, de la aplicación de evaluaciones psicométricas, exámenes de conocimientos generales y específicos; de la demostración de habilidades características o típicas sobre determinados instrumentos, equipos, lenguas, software, así como la realización de entrevistas, en las cuales participe el servidor público al que, en su caso, estaría subordinado el candidato, entre otros supuestos. En este proceso de selección por competencias o capacidades profesionales será indispensable la realización de entrevistas que podrán efectuarse por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante o por personal del área*

*de recursos humanos. Las evaluaciones que se realicen a los candidatos para ocupar un puesto vacante, se realizarán considerando el perfil que para tal efecto se haya elaborado y registrado con oportunidad.”*

Aunque este numeral se emitió el 4 de febrero de 2016, se tiene registro que en la institución bancaria implementó este sistema desde el 2011, iniciando con la creación de un diccionario de competencias clave, así como la utilización de las entrevistas por competencias y la aplicación de la prueba Human Side en los procesos de selección para la cobertura de vacantes.

No obstante, este sistema no permea los programas de Servicio Social y prácticas profesionales, así como los perfiles que requieren de dichos jóvenes, por lo que resulta prioritario crear una propuesta que ataque esta problemática. Para que a los jóvenes becarios se les desarrolle dentro de dicha empresa es primordial que, a su vez, los prestadores cuenten con las competencias mínimas que requiere la institución, por lo que desde los primeros filtros es necesario evaluar y determinar si cuentan con éstas o tienen potencial para desarrollarlas.

## **4.2 Objetivo**

Se diseñará un modelo de selección enfocado a los prestadores de Servicio Social y prácticas profesionales, distinta a la actualmente utilizada en la institución, incorporando los elementos de un sistema de selección por competencias, con el fin de contar con una plantilla comprometida, con valores, actitudes y principios congruentes con la organización, de manera que puedan ser sujetos para incorporarse a la cartera de la institución para un puesto laboral formal.

## **4.3 Modelo de selección por competencias para prestadores de Servicio Social y prácticas profesionales**

### **4.3.1 División de áreas funcionales de la institución**

Para iniciar con la descripción del modelo, se proporcionará una breve descripción de la institución, así como las áreas funcionales en las que se dividirá cada perfil.

La institución bancaria a la cual se refiere el siguiente proyecto es parte de un organismo de la Banca de Desarrollo en México, cuyo objetivo es promover, desarrollar y organizar el comercio exterior en el país a través del financiamiento directo o indirecto de PyMES e inversionistas nacionales e internacionales con el fin que éstas se internacionalicen, exporten sus productos y coadyuven a actividades generadoras de divisas (como la industria turística o energética).

Al ser una institución de crédito, se rige por la normatividad aplicable a éstas, como lo son las entidades de regulación como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Banco de México, Comité de Basilea, etc.; por ello, la institución se encuentra dividida en cuatro áreas funcionales de operación, aplicables a todas aquellas bancas de inversión o banca de negocios (este tipo de banca asiste a clientes individuales, empresas privadas y gobiernos a obtener capital, mediante productos y servicios financieros especializados). Esta división responde a la prevención de riesgos de mercado, liquidez, tecnológicos, negocio, operativos, entre otros.

Las cuatro áreas funcionales en las cuales se encuentra dividida son *front*, *middle* y *back office*, así como un área especializada de Supervisión y Control. A continuación, se describirá brevemente en qué consiste cada una de estas áreas (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2012).

### *Front office*

Esta área aborda el contacto directo con los clientes y el otorgamiento de créditos a través de los diversos productos financieros que ofrece. Dentro de esta área también se incluye la evaluación de los clientes (compañías y empresas de todo tipo y tamaño) a través de la elaboración de informes sobre la viabilidad para financiarlos, analizándolo desde diferentes perspectivas (negocio, financiera, rentabilidad e impacto ambiental y social).

### *Middle office*

Estas áreas se encargan de la gestión de riesgos, tesorería, controles internos, auditoría y estrategias corporativas. Su existencia es primordial pues desarrollan metodologías que tratan de medir la incertidumbre asociada a un valor o cliente, es decir, los riesgos de mercado, liquidez, operativos, de negocio, etc. Estos riesgos se evalúan mediante herramientas matemáticas y el seguimiento de diversos indicadores financieros y macroeconómicos.

### *Back Office*

Incluye las actividades contables, administrativas y jurídicas de la operación diaria de la institución. Estas áreas deben proveer de la infraestructura en materia tecnológica, financiera, de capital humano y de seguridad jurídica en todas las actividades que se lleven a cabo en la institución.

### *Supervisión y control*

Las áreas de supervisión y control, a través de sus diversos procesos y procedimientos, determinan que la institución cuenta con marcos adecuados de control interno para establecer y mantener un entorno operativo correctamente controlado que facilite la gestión de su negocio.

Se ha referido esta delimitación, ya que dependiendo del área funcional en la que se encuentre determinado colaborador, variarán o se complementarán el tipo de competencias.

Asimismo, al separarlos en cuatro áreas funcionales en vez de cada una de las direcciones existentes, la movilidad entre puestos tendrá una mayor flexibilidad cuando se realice la planificación de carrera.



### 4.3.2 Etapas del proceso

Se iniciará con la esquematización del proceso actual, así como el esquema del modelo propuesto, para posteriormente describir cada uno de los pasos a seguir en el nuevo proceso.

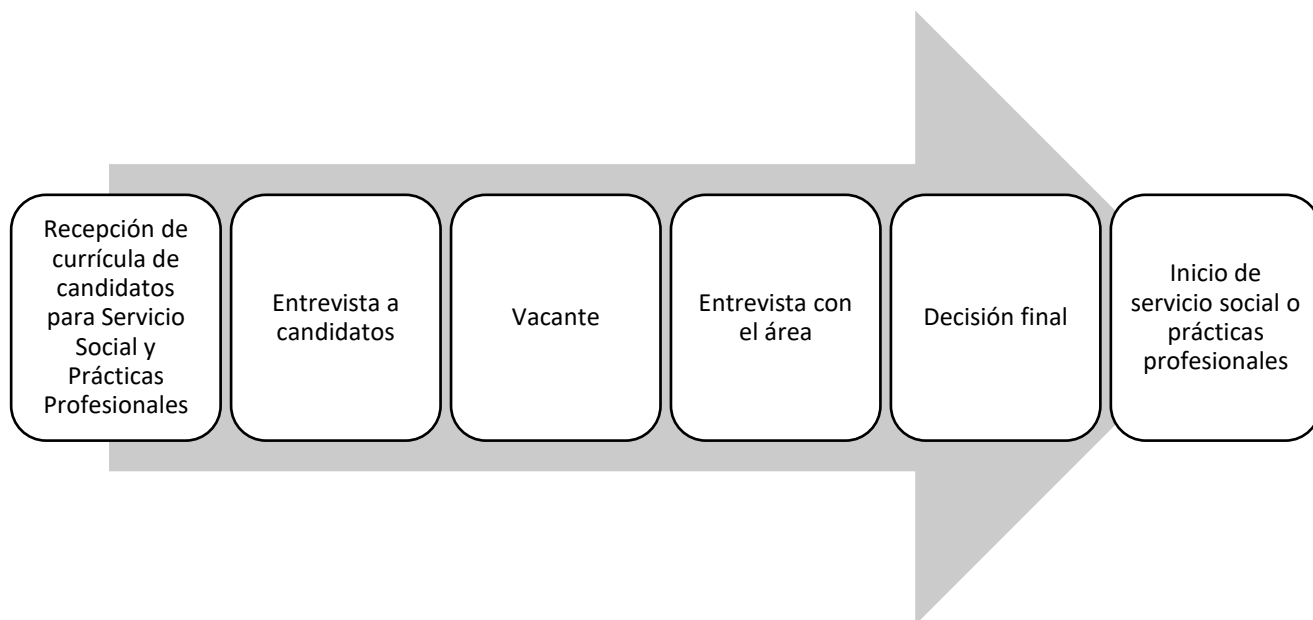


Figura 14. *Proceso actual de selección de Servicio Social y prácticas profesionales.*

En el siguiente diagrama de flujo (Figura 15), se esquematiza el proceso a seguir con los documentos requeridos para cada paso.

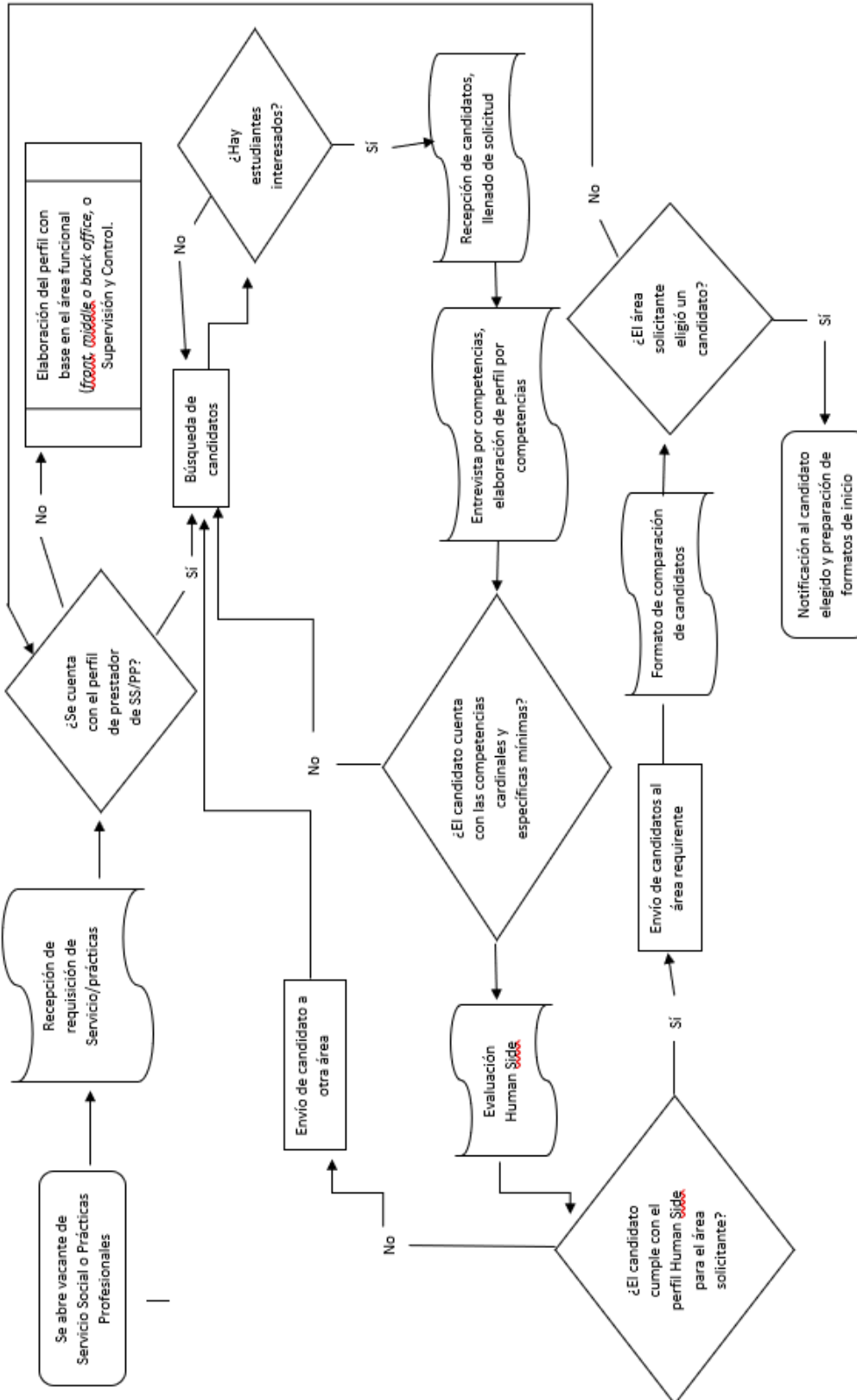


Figura 15. Diagrama de flujo con el Modelo de selección por competencias a prestadores de servicio social y prácticas profesionales.

Ahora, se procederá a realizar la descripción de cada uno de estos pasos.

### **Vacante**

El área solicitante presenta una requisición de servicio social (Ver Anexo 1) a la Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales, en la cual se especifiquen las características en materia de idiomas, manejo de programas informáticos y habilidades o conocimientos específicos.

### **Perfil por competencias**

La Coordinación de Servicio Social y Prácticas elaborará el perfil por competencias, con base en los siguientes elementos:

- Características solicitadas por el área en la requisición (carreras plausibles, manejo de idioma y paquetería Office, etc.).
- Área funcional en la que se encuentra el área solicitante (*Front office, Middle Office, Back Office* o área de Supervisión y Control, ver Anexo 2).
- Competencias cardinales y específicas necesarias para ingresar al área requirente.
- Perfil Human Side: Tomando como referencia los cuatro perfiles delimitados por el área funcional (*Front office, Middle Office, Back Office* o área de Supervisión y Control), éstos se complementarán con los factores que evalúa la prueba Human Side (ver Anexo 3), de igual manera se elaboraron cuatro perfiles.

Una vez se cuente con los datos mínimos que solicita el área (carreras plausibles, idioma y nivel de dominio en programas informáticos específicos), se delimitar las competencias mínimas requeridas para los prestadores de Servicio Social y prácticas profesionales en dicha área. Tomando como referencia el esquema de clasificación por competencias de Ansorena (2013) y Alles (2002), se clasificaron dos grandes grupos: competencias generales o cardinales (para referirse a aquellas características del comportamiento general, independientemente de su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos, y afectan a todos los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional) y en competencias técnicas o específicas, (refiriéndose a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica).

A continuación, se realizará una descripción de aquellas competencias básicas con las que debe contar un colaborador de la institución bancaria, independientemente de su área, nivel o puesto, para posteriormente continuar con la descripción de competencias por área funcional. En ese sentido, en la presente propuesta, y tomando como referencia la experiencia laboral, se dividirán las competencias en cuatro áreas funcionales: *front, middle y back office*, así como el área de Supervisión y Control.

### **Competencias generales**

Retomando a Ansorena (2013), Alles (2002) y Chiavenato (2009), las competencias generales, cardinales o *core competencies* son aquellas competencias lo suficientemente relevantes para la organización que ésta desea que todo su personal, independientemente de su puesto o nivel jerárquico posea para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.

A continuación, se identificarán las competencias detectadas como generales para la institución bancaria y éstas se definirán de manera operacional, de acuerdo con el grado requerido para los prestadores de Servicio Social y prácticas profesionales, así como los comportamientos asociados a cada competencia. Dichas definiciones y conductas están basadas en el Diccionario de Competencias (Alles, 2010).

Las competencias cardinales para Bancomext son las siguientes:

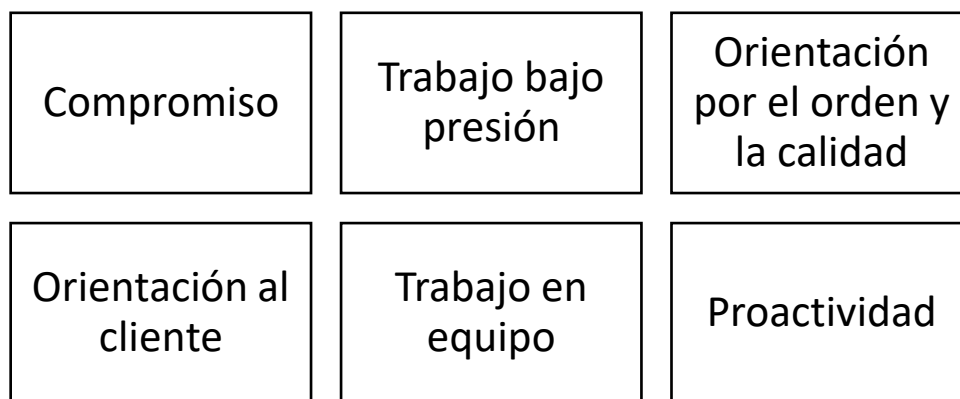


Figura 16. *Competencias cardinales de Bancomext.*

### **Compromiso**

#### *Definición operacional*

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones congruentes con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

#### *Comportamientos asociados*

- Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y los aplica en su labor cotidiana.
- Cumple con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y siente como propios la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.
- Cumple con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y supera los resultados esperados en su puesto en particular.
- Es un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.

### **Trabajo bajo presión**

#### *Definición operacional*

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a

los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

#### *Comportamientos asociados*

- Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
- Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.
- Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
- Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.

#### **Orientación por el orden y la calidad**

##### *Definición operacional*

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales o de su puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Implica utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.
- Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto.
- Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector.
- Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias.
- Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera.

#### **Orientación al cliente**

##### *Definición operacional*

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades

### *Comportamientos asociados*

- Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades.
- Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes.
- Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.
- Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes.
- Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes.

### **Trabajo en equipo**

#### *Definición operacional*

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

#### *Comportamientos asociados*

- Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.
- Cooperar con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.
- Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

### **Proactividad**

#### *Definición operacional*

Capacidad para actuar con iniciativa y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

#### *Comportamientos asociados*

- Resuelve situaciones, tanto externas como internas a la organización, cuando estas se presentan.
- Analiza las situaciones planteadas y reacciona de manera oportuna, tanto frente a oportunidades como en la resolución de problemas.
- Promueve la participación entre sus compañeros e incentiva en ellos el mismo comportamiento.
- Desarrolla la iniciativa entre sus compañeros a fin de que estén preparados para responder rápidamente a las situaciones que se planteen en sus respectivos puestos de trabajo.

- Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto.

### **Competencias específicas**

De acuerdo con Alles (2010), una competencia específica son aquellas aplicables a colectivos específicos de un área de la organización o que corresponden a ciertos niveles, y pueden ser complementarias a las competencias cardinales. Dichas competencias serán requeridas para aquellos que trabajen en un área en particular.

En el presente apartado, se abordarán las competencias requeridas por área funcional de Bancomext, es decir, por *front office*, *middle office*, *back office* y el área de Supervisión y Control, así como aquellos comportamientos asociados.

### ***Competencias específicas para Front Office***

#### **Impacto e influencia**

##### *Definición operacional*

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar – ganar.

##### *Comportamientos asociados*

- Persuade a las personas de las que necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas.
- Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización.
- Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse.
- Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.
- Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones.

#### **Comunicación**

##### *Definición operacional*

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización, clientes y grupos de interés.

##### *Comportamientos asociados*

- Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.

- Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse.
- Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.
- Aprovecha los canales de comunicación existentes, formales e informales, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas.
- Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.

### **Enfoque a resultados**

#### *Definición operacional*

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

#### *Comportamientos asociados*

- Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado.
- Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas.
- Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
- Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización.
- Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean.

### **Competencias específicas para Middle Office**

#### **Pensamiento conceptual**

#### *Definición operacional*

Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

#### *Comportamientos asociados*

- Implementa procesos de trabajo para identificar problemas, información significativa o clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y construir modelos, incluso en situaciones complejas.
- Entiende situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave.



- Identifica las relaciones causa-efecto en los problemas que analiza, estableciendo prioridades entre ellos, con vistas a su resolución.
- Aplica un razonamiento creativo, inductivo o conceptual, siempre y cuando las circunstancias se lo permitan.

## **Normatividad**

### *Definición operacional*

Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.

### *Comportamientos asociados*

- En su accionar distingue y diferencia entre lo bueno y lo malo tanto para la organización en su conjunto, los colaboradores, los clientes y proveedores, como para sí mismo, de acuerdo con leyes, normas y políticas establecidas.
- Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales.
- Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. Demuestra a través de sus comportamientos ser en todo momento “la misma persona”, sin resignar sus principios para acomodarse a las circunstancias.
- Genera confianza en otros al aplicar métodos de trabajo no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión partiendo de una perspectiva diferente.

## **Análisis del entorno**

### *Definición operacional*

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

### *Comportamientos asociados*

- Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen.
- Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes.
- Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento.
- Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir.
- Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.

## **Competencias específicas para Back Office**

- Comunicación (ver definición operacional y comportamientos asociados en el apartado de *Front Office*)

- Pensamiento conceptual (ver definición operacional y comportamientos asociados en el apartado de *Middle Office*)

### **Entendimiento organizacional**

#### *Definición Operacional*

Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones—clientes, proveedores, etcétera—. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

#### *Comportamientos asociados*

- Conoce los elementos constitutivos de la propia organización y percibe los cambios con una visión de corto plazo.
- Comprende las relaciones de poder dentro de su sector y la repercusión de estas en su área de actuación.
- Identifica adecuadamente a las personas que toman las decisiones más relevantes dentro de su área de trabajo. Crea y mantiene una red de contactos con ellas para alcanzar objetivos fijados para el equipo a su cargo (si corresponde) y para sí mismo
- Interpreta el entorno —el mercado, otras organizaciones de la misma actividad, proveedores, etc., lo que le permite comprender las decisiones tomadas por sus superiores y proponer a estos posibles cursos de acción.

### **Competencias específicas para áreas de Supervisión y Control**

- Normatividad (ver definición operacional y comportamientos asociados en el apartado de *Middle Office*)
- Entendimiento organizacional (ver definición operacional y comportamientos asociados en el apartado de *Back Office*)
- Análisis del entorno (ver definición operacional y comportamientos asociados en el apartado de *Middle Office*)

Una vez definidas las competencias cardinales y específicas de Bancomext, en el siguiente apartado se realizarán los perfiles Human Side para cada una de las áreas funcionales, de acuerdo con lo revisado en el capítulo 3.

### **Perfil Human Side para Front Office**

#### *Estilo de comportamiento*

- Nivel alto de empuje (70/80 puntos)
- Nivel alto de influencia (70 puntos)
- Nivel bajo de estabilidad (30/40 puntos)
- Nivel medio de apego a normas (40/50 puntos)

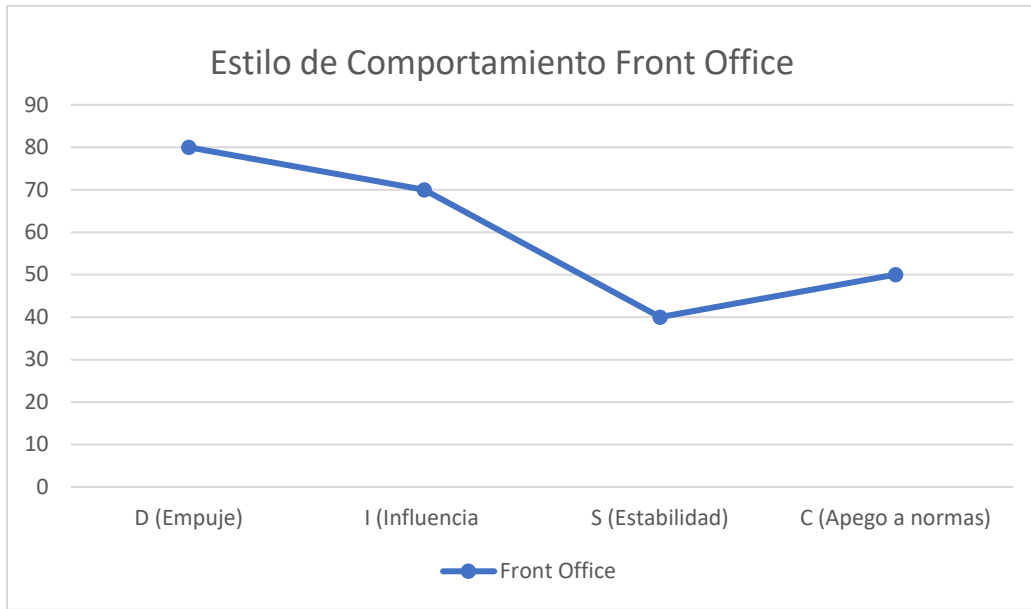


Figura 17. *Estilo de comportamiento para Front Office.*

*Valores e intereses*

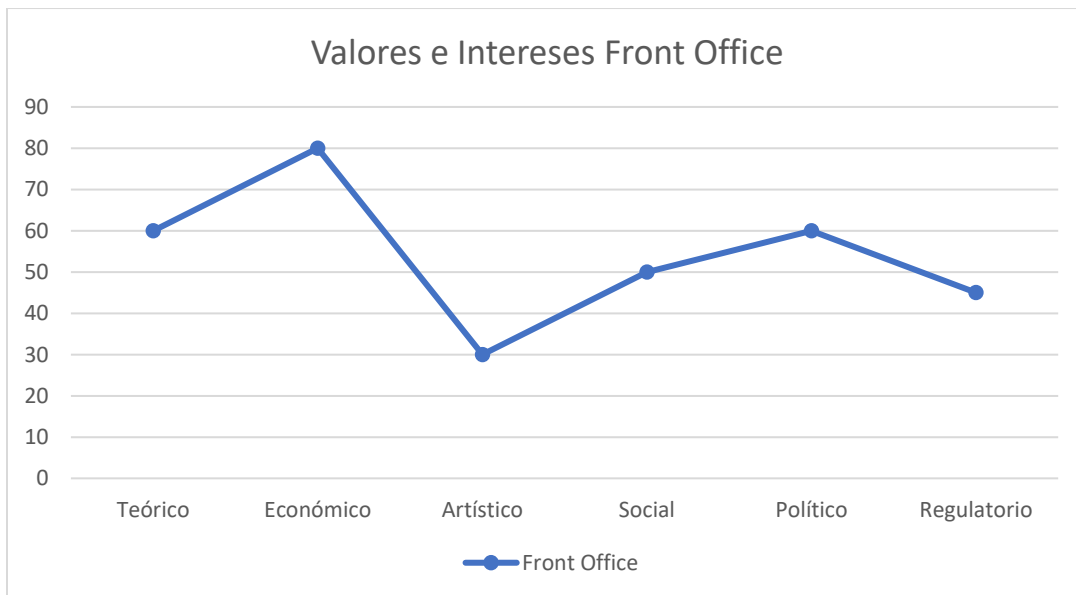


Figura 18. *Valores e intereses para Front Office.*

*Proceso pensante*

Puntajes altos en:

- Proceso pensante analítico (Cercano a 75 puntos)
- Apartado visionario (cercano a 70 puntos)

Puntajes de medio a bajos en:

- Proceso pensante lógico (cercano a 30 puntos)
- Proceso pensante intuitivo (cercano a 25 puntos)

### Perfil Human Side para Middle Office

#### *Estilo de comportamiento*

- Nivel medio/bajo de empuje (40/50 puntos)
- Nivel bajo de influencia (25 puntos)
- Nivel alto de estabilidad (80 puntos)
- Nivel alto de apego a normas (80 – 90 puntos)

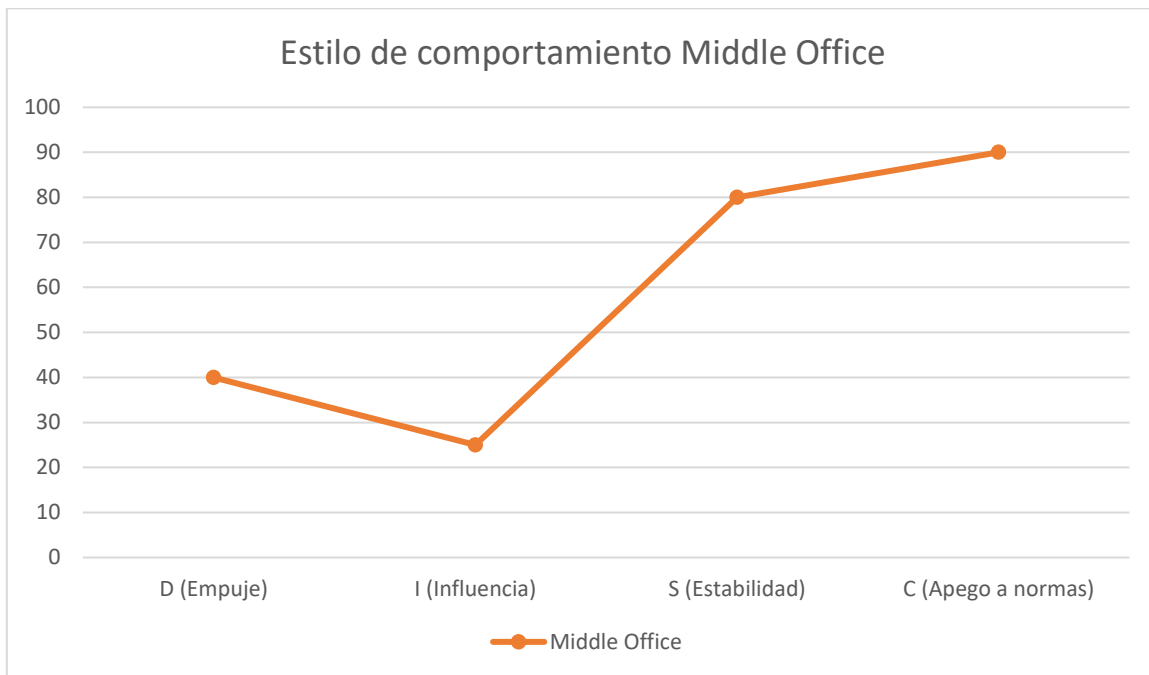


Figura 19. *Estilo de comportamiento para Middle Office.*

## Valores e intereses

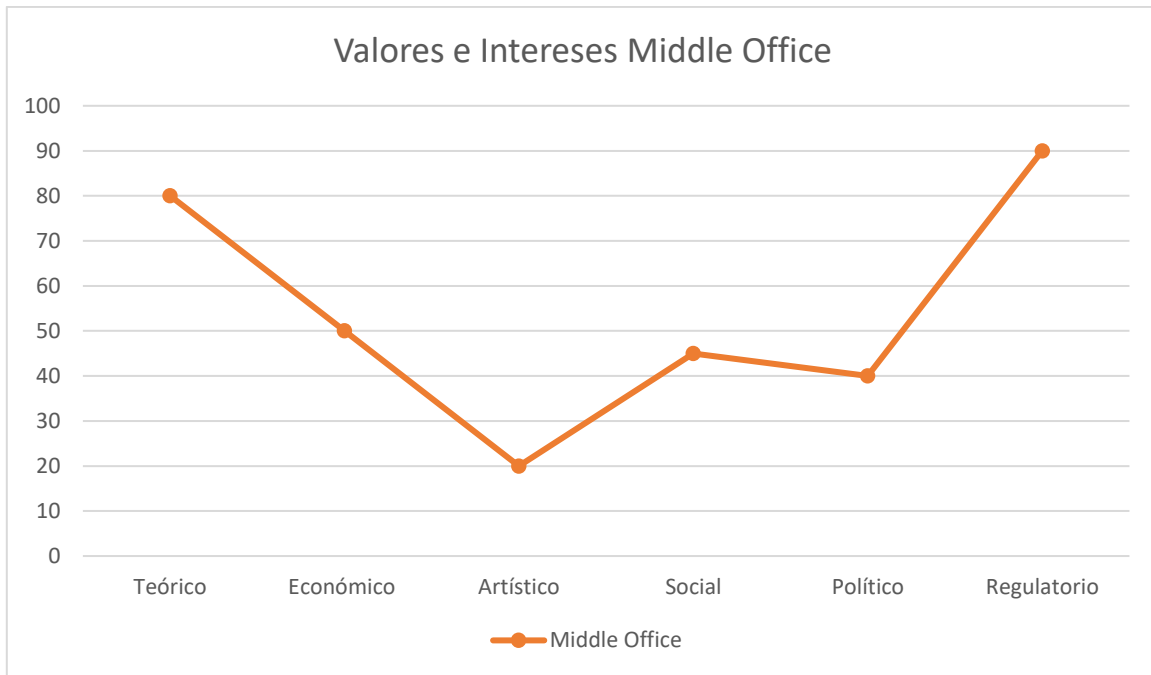


Figura 20. Valores e intereses para Middle Office.

### Proceso pensante

Puntajes altos en:

- Proceso pensante analítico (Cercano a 80 puntos)
- Proceso pensante lógico (cercano a 80 puntos)

Puntajes de medios a bajos en:

- Proceso pensante visionario (cercano a 50 puntos)
- Proceso pensante intuitivo (cercano a 30 puntos)

### Perfil Human Side para Back Office

#### Estilo de comportamiento

- Nivel medio/alto de empuje (60/70 puntos)
- Nivel alto de influencia (75 puntos)
- Nivel medio de estabilidad (50 puntos)
- Nivel medio de apego a normas (50 puntos)

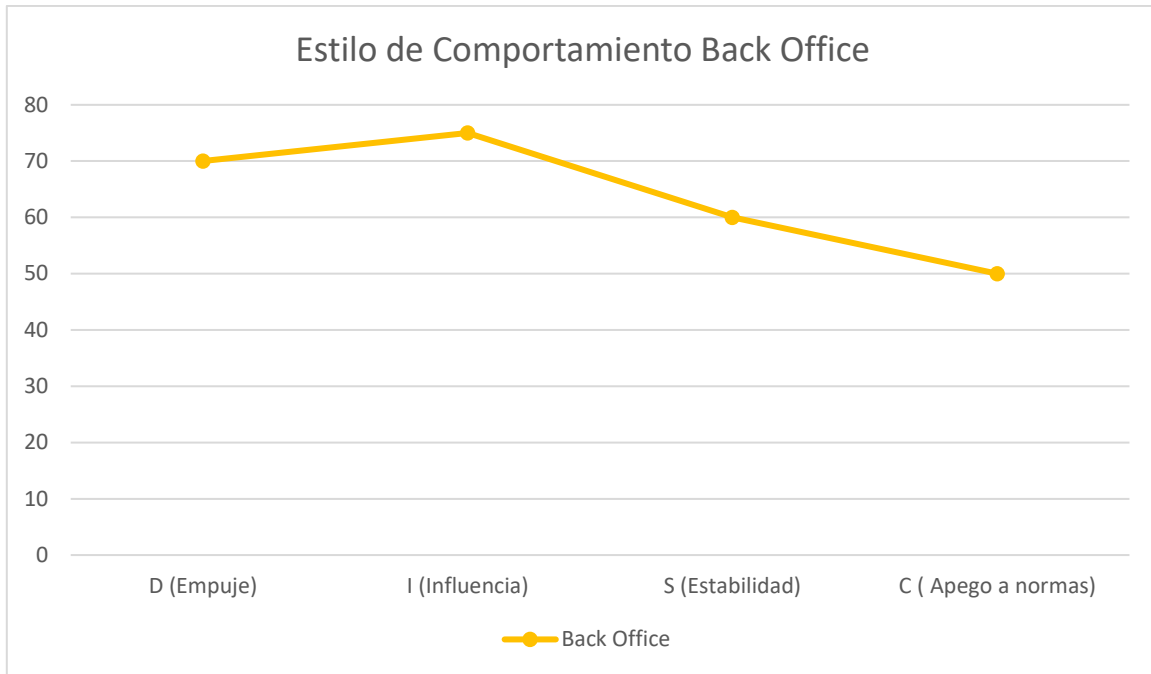


Figura 21. *Estilo de Comportamiento Back Office.*

*Valores e intereses*

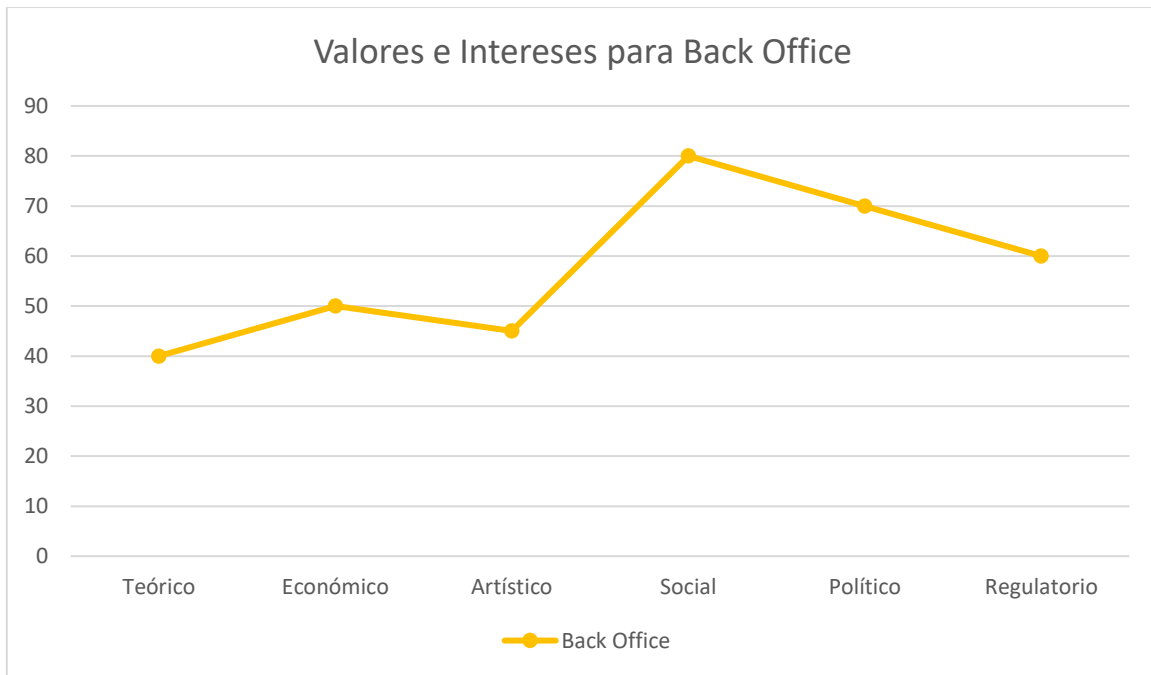


Figura 22. *Valores e intereses para Back Office.*

*Proceso pensante*

- Puntajes de medio a altos en procesos pensantes analíticos (70 puntos)
- Puntajes altos en procesos pensantes visionarios (80 puntos)

- Puntajes medios en procesos pensantes lógicos (60 puntos)
- Puntajes medios en procesos pensantes intuitivos (65 puntos)

### Perfil Human Side para Supervisión y Control

#### Estilo de comportamiento

- Nivel medio/bajo de empuje (40/50 puntos)
- Nivel medio/bajo de influencia (40/50 puntos)
- Nivel alto de estabilidad (70/80 puntos)
- Nivel alto de apego a normas (80/90 puntos)

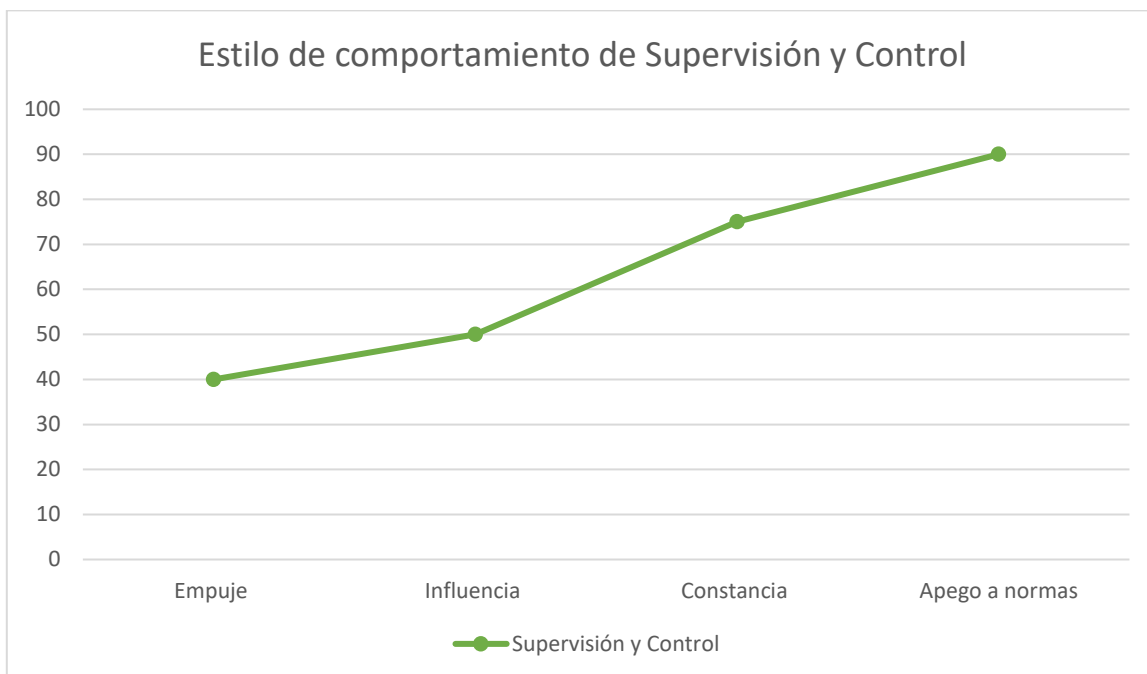


Figura 23. *Estilo de comportamiento para áreas de Supervisión y Control.*

## Valores e intereses



Figura 24. Valores e intereses para Supervisión y Control.

### Proceso pensante

Puntajes altos en:

- Proceso pensante analítico (80 puntos)
- Proceso pensante lógico (75 puntos)

Puntajes de medios a bajos en:

- Proceso pensante visionario (40 puntos)
- Proceso pensante intuitivo (40 puntos)

Una vez definido qué tipo de perfil se requerirá, considerando los elementos anteriores (requisición, competencias por área funcional y perfil Human Side por área funcional), se procederá con el envío de propuestas de candidatos a las áreas requirentes.

### **Recepción de candidatos**

Los candidatos interesados en realizar Servicio Social o prácticas profesionales en Bancomext llegan a lo largo del año, específicamente a inicios de cada semestre. Los candidatos deberán cubrir los siguientes documentos:

#### *Para Servicio Social*

- Tener cubierto como mínimo el 70% de los créditos de la carrera.



- Carta de presentación por parte de la Institución de Educación Superior en la que se indique que el candidato en cuestión se encuentra interesado en liberar el Servicio Social en Bancomext.
- Currículum actualizado.
- Fotografía tamaño infantil.

*Para Prácticas Profesionales*

- Carta de presentación emitida por la Institución de Educación Superior en la que se indique el interés del candidato por realizar sus prácticas en Bancomext. El período mínimo que se deberá cubrir es de 4 meses
- Currículum actualizado
- Fotografía tamaño infantil

Una vez que los candidatos cuenten con los requisitos anteriormente mencionados, se les otorgará una cita a entrevista, en la cual el candidato otorgará dicha documentación.

**Solicitud**

Una vez que el candidato acuda a la cita previamente concertada, se procederá al llenado a la solicitud (Anexo 4). Con base en la experiencia laboral se propone una nueva solicitud, en la que se incorporan nuevos rubros que en la solicitud actual no consideran. Asimismo, junto a la solicitud se anexarán los siguientes documentos:

- Solicitud (se incorporará aquí la fotografía tamaño infantil)
- Carta de presentación
- CV impreso
- El perfil por competencias del candidato
- El perfil Human Side del candidato

Con estos documentos, se tendrá un perfil más completo del candidato, por lo que se facilitará la búsqueda al momento de una nueva requisición de Servicio Social/prácticas profesionales. Los perfiles quedarán en lista de espera, para que una vez se desocupe una vacante de Servicio Social se le pueda dar continuidad a la solicitud a la brevedad.

### Entrevista por competencias.

Una vez que el candidato llene la solicitud (Anexo 4), se procederá a realizar una entrevista a profundidad. En la siguiente figura (Figura 15), se esquematizará la estructura de la entrevista, para posteriormente definir a mayor profundidad el apartado de entrevista por competencias.

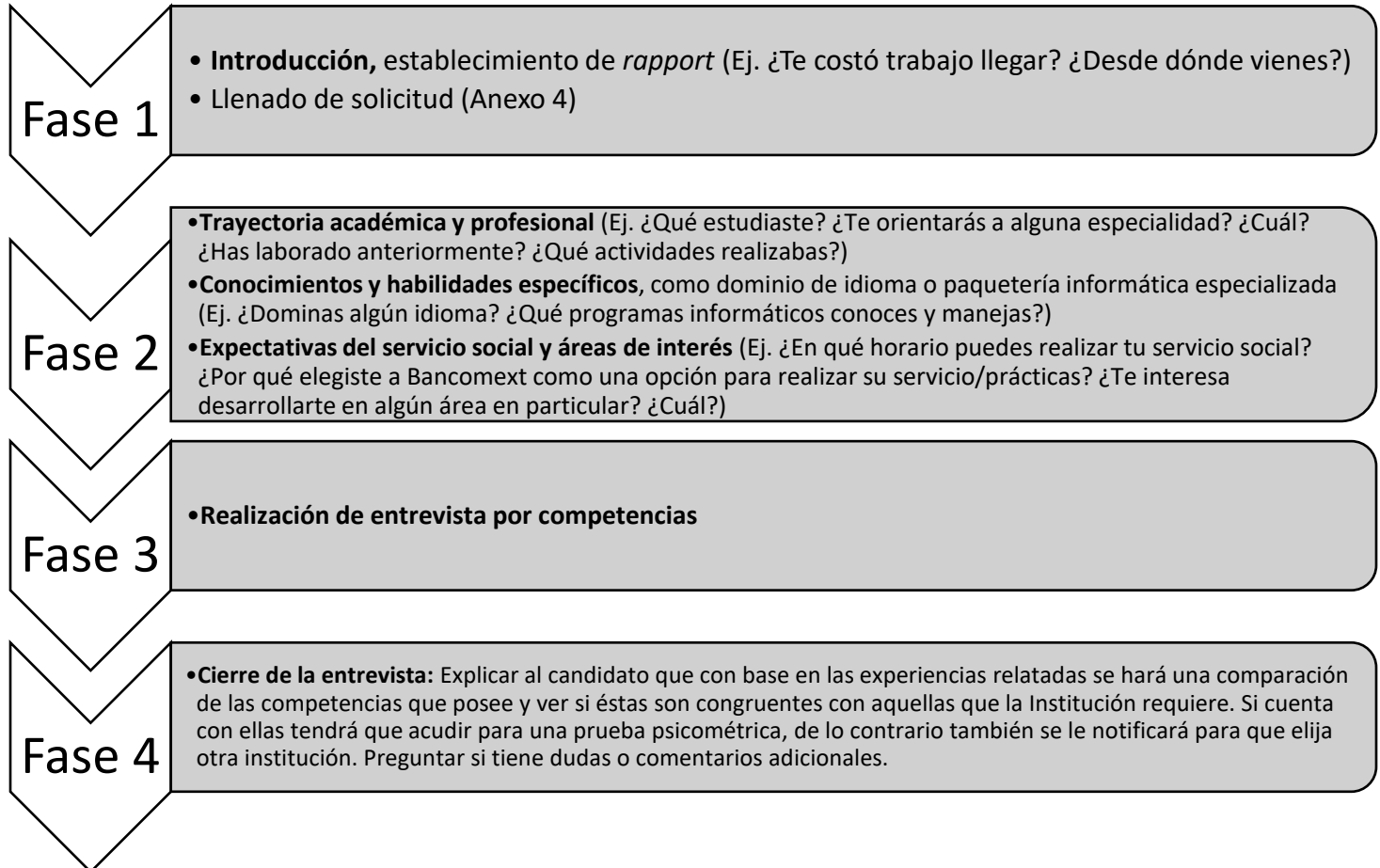


Figura 25. Fases de la entrevista.

Ahora bien, para llevar a cabo la fase enfocada en competencias, al momento de llegar a esta fase de la entrevista se aclarará al candidato que se realizará un estilo de entrevista diferente, en la cual para responder a los cuestionamientos tendrá que evocar situaciones concretas, no mayores a dos años, enfocadas a su trayectoria académica o profesional y, preferentemente, hayan tenido un alto impacto, como tareas o proyectos de fin de semestre. Se informará al candidato que para tener una visión más completa tendrá que proporcionar los siguientes elementos:

- Resumen de la situación
- Duración
- Personas involucradas además del candidato
- Momentos claves de la intervención del candidato
- Resultado de la situación

Para esta entrevista sólo se medirá la presencia o ausencia de la competencia a evaluar, por lo que no será necesario evaluar el grado de dominio en el que se presenta.

A continuación, se describirá una guía de entrevista y así registrar las competencias que posee el candidato evaluado.

**GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Competencia a observar: Compromiso**

Preguntas Clave	Situación	Acción	Resultado
Cuéntame de alguna ocasión en la que hayas tenido un profundo sentimiento de pertenencia a algún grupo/equipo/institución ¿Cómo demostrabas ese sentimiento de pertenencia?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

**Competencia a observar: Trabajo bajo presión**

Preguntas Clave	Situación	Acción	Resultado
Platícame de alguna ocasión, ya sea laboral o académica en la que se haya requerido un esfuerzo mucho mayor al adicional de tu parte: ¿cómo te sentiste? ¿qué acciones realizaste? ¿cuál fue el resultado?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

**Competencia a observar: Orientación por el orden y la calidad**

Preguntas Clave	Situación	Acción	Resultado
Mencióname algún proyecto, ya sea laboral o académico en el cual hayas estado involucrado de principio a fin, ¿en qué consistía dicho proyecto? ¿qué hiciste para lograr dicho objetivo? ¿hubo inconvenientes? ¿Cuál fue el resultado final?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

**Presencia de la competencia:**

**Ausencia de la competencia:**

**Competencia a observar: Orientación al cliente**

Preguntas Clave	Situación	Acción	Resultado
Cuéntame de alguna ocasión en la que hayas tenido que atender a un grupo de personas, ¿cómo te sentiste?, ¿qué hiciste?, ¿cómo se sintieron las personas a las que atendiste? ¿cómo te diste cuenta?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

**Presencia de la competencia:**

**Ausencia de la competencia:**

**Competencia a observar: Trabajo en equipo**

Preguntas Clave	Situación	Acción	Resultado
¿Cómo prefieres trabajar, individualmente o en equipo? ¿Por qué?, cuéntame de alguna situación en concreto.			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

**Presencia de la competencia:**

**Ausencia de la competencia:**

<b>Competencia a observar: Proactividad</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Relátame alguna ocasión en la que un trabajo/proyecto escolar o laboral no salió como lo planeaste originalmente poco antes de presentarlo, ¿qué fue lo que hiciste?, ¿cuál fue el resultado?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

<b>Competencia a observar: Impacto o influencia</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Platícame sobre alguna ocasión en la que hayas tenido que convencer a otra persona con un punto de vista diferente al tuyo para que hiciera algo que tú necesitabas/querías, ¿qué situación era?, ¿qué resultados obtuviste?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

<b>Competencia a observar: Comunicación</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Cuéntame sobre algún proyecto en que hayas tenido que exponer frente a un grupo, ¿qué proyecto era? ¿cómo te sentiste? ¿cuál fue el resultado?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

<b>Competencia a observar: Enfoque a resultados</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Relátame alguna ocasión en la que tuviste que resolver un problema muy complejo, ¿en qué consistía el proyecto?, ¿qué fue lo que hiciste?, ¿cuál fue el resultado?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

<b>Competencia a observar: Pensamiento conceptual</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Plátame de la materia con el contenido temático que más se te haya dificultado, así como la que más se te haya facilitado, ¿cuál fue tu desempeño en aquellas materias y a qué crees que se deba ese resultado?			

<b>Competencia a observar: Normatividad</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Cuéntame de alguna ocasión en la que hayas involucrado en algún proyecto o grupo con reglas muy específicas y hayas tenido que resolver una tarea, ¿qué hiciste para resolver esta tarea?, ¿seguiste las reglas y procedimientos o tomaste alguna vía alternativa?, ¿por qué?, ¿cuál fue el resultado?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

<b>Competencia a observar: Análisis del entorno</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Platícame alguna ocasión en la que interpretaras una situación de manera diferente a otras personas, ¿qué situación fue?, ¿por qué pensaste diferente a los demás?, ¿cuál fue tu papel en esa situación? ¿cuál fue el resultado?			

Marque con una X la presencia o ausencia de la competencia evaluada:

<b>Presencia de la competencia:</b>	<b>Ausencia de la competencia:</b>
-------------------------------------	------------------------------------

<b>Competencia a observar: Entendimiento organizacional</b>			
<b>Preguntas Clave</b>	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>
Háblame sobre alguna ocasión en la que hayas querido ingresar en algún grupo nuevo (ya sea escolar o laboral), ¿lograste ingresar?, ¿cómo le hiciste para ingresar?			

Al finalizar el apartado de entrevista por competencias se informará al candidato que, con base en la entrevista, se realizará un comparativo del perfil del candidato evaluado con aquellos perfiles que se requieren en Bancomext; al realizar dicho comparativo (el cual no rebasará cinco días hábiles) se le informará vía correo electrónico o vía telefónica si continuará en el proceso de selección o si tendrá que buscar instituciones alternativas para realizar su servicio/prácticas, por lo que deberá estar al pendiente de ambos medios de contacto que colocó en su solicitud inicial. Se abrirá un espacio para preguntas o comentarios.

Al finalizar la entrevista se realizará un análisis con la información más relevante. Se aceptarán a los candidatos que cuenten con un mínimo de cuatro competencias cardinales, y al menos dos competencias específicas, reflejado en el Perfil por Competencias del Candidato (Anexo 5). Aquellos candidatos que no cuenten con el mínimo de competencias requeridas serán rechazados.

### **Evaluación Human Side**

Si el candidato cuenta con las competencias mínimas requeridas, se le notificará que su evaluación ha sido satisfactoria y sólo quedaría delimitar de una manera más precisa a qué tipo de área se le podría enviar; para ello, deberá responder un breve cuestionario de una duración de no más de 45 minutos. Se le citará nuevamente para realizar el cuestionario. Se deberá llenar conforme al instructivo delimitado en el Anexo 3.

Una vez el candidato finalice la evaluación, se procederá a hacer un análisis conforme a los cuatro perfiles Human Side establecidos para *Front Office*, *Middle Office*, *Back Office* y área de Supervisión y Control. Con ello, aunado a las competencias específicas arrojadas por el análisis del Perfil de Competencias se enviará al candidato a aquellas direcciones que soliciten un perfil similar.

### **Envío de candidatos al área solicitante**

Toda vez que algún área requiera el apoyo de un prestador de Servicio Social o prácticas profesionales se enviará a ésta una propuesta con tres candidatos con perfiles que el área requiera. Para ello se enviará un Formato de Comparación de Candidatos (Anexo 6), en el cual se especifiquen las carreras, habilidades y competencias con las que cuentan los candidatos. Si el área está de acuerdo se enviará a una entrevista en la cual se les den a conocer las actividades a realizar.

### **Decisión final**

Con base en las evaluaciones por competencias y en la empatía que se genere entre el equipo del área requirente y el candidato, se selecciona al prestador que realizará su servicio o sus prácticas; la decisión deberá estar reflejada en el Formato de Comparación de Candidatos (Anexo 6), misma que deberá ser válida por el responsable de la Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales, así como el responsable del prestador de Servicio Social o prácticas profesionales. Aquellos candidatos que no fueron seleccionados serán enviados a alguna otra área que corresponda a su perfil específico por área funcional.

Al candidato seleccionado se le proporcionará una fecha de ingreso, un horario, reglamento de la institución, credencial de acceso y una lista de asistencia para el registro de las horas que lleva



cubiertas. Se le dará de alta en la nómina para que éste reciba una beca mensual, así como un curso de inducción.

# Conclusiones

## CONCLUSIONES

En la actualidad, debido a las situaciones económicas adversas y la gran competitividad que surge en el mercado laboral, se coloca a los jóvenes egresados de carreras profesionales en situaciones en las que se les dificulta acceder a una propuesta laboral que les permita desarrollarse profesional y personalmente. En ese sentido, Weller (2006) y Muñoz (2010) proponen, como una medida para mejorar la empleabilidad en jóvenes y mitigar condiciones adversas que se enfrentan al acceder al mercado laboral (bajos ingresos, amenazas con despido, malos tratos, acoso sexual, relaciones personales desagradables, etc.), programas intensivos de capacitación para el trabajo, entre ellos esquemas que no afecten significativamente el rendimiento de sus estudios.

Estos espacios previos al ingreso al mundo laboral, como lo son las prácticas/estancias profesionales o el servicio social, son lugares en los que se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en un campo profesional; si el prestador de servicio o prácticas ingresa a una organización que se adecúe a sus aspiraciones profesionales e intereses vocacionales, puede generar experiencia laboral valiosa en las que se detonan competencias actitudinales, técnicas, cognitivas y sociales, redes de contacto y, en general, una visión más amplia de la realidad profesional (Mejía, 2007; Delgado, 2012; García Sáinz, 2000). Dicho aprendizaje surge en escenarios que involucran resolver problemas que emergen de los conflictos o dilemas en situaciones cotidianas, valiéndose, a su vez, de la ayuda de un mediador que ofrezca sus experiencias, posibilitando andamiajes apropiados a su zona de desarrollo próximo (Vigotsky, Lave y Leontiev en Delgado, 2012).

Uno de los factores que hacen más atractivo un programa de servicio o prácticas es la posibilidad de continuar con un desarrollo profesional dentro de la institución en la que liberaron dicho trámite (Mejía, 2007), aunado a la posibilidad de intercambiar conocimientos, realizar actividades afines a su perfil profesional, así como la posibilidad de contar con incentivos económicos (Mejía, 2007; KPMG, 2015).

Ahora bien, este tipo de programas no sólo resultan beneficiosas para los estudiantes, sino también benefician a las organizaciones que los reciben. De acuerdo con Vargas (2010), a las empresas les conviene más un esquema de becarios, ya que forman al estudiante según sus necesidades y disminuyen la brecha entre el espacio de aprendizaje con el del trabajo (Carla Guillén, Consultant Human Resources en Michael Page de Chile). Aunado a ello, de acuerdo con Suárez (en Rosario, 2006) se considera que una de las principales fuentes de reclutamiento son los programas de vinculación con las universidades a través de sus programas de becarios, ya que se obtiene personal calificado y durante dichas estancias se pueden observar de manera directa sus conductas y cualidades.

Para ello no solamente se necesita una estructura adecuada en las instituciones educativas, sino también desde las organizaciones y empresas que reciben a estos jóvenes es fundamental contar con programas óptimos de selección de los elementos más adecuados, de manera que a la organización se incorporen aquellos jóvenes que se alineen con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, así como contar con planes de carrera bien estructurados y ajustados a las necesidades futuras de la organización.

Siguiendo el Modelo de Desarrollo Profesional presentado por Fernández (2002), los jóvenes que se encuentran prestando su servicio o prácticas se encuentran en la etapa de incorporación, realizando

labores de apoyo, aprendiendo y siguiendo instrucciones. Este mismo autor, postula que en el grado en el que una organización conozca a sus empleados y cómo potencializar las cualidades de éstos, se obtiene una ventaja competitiva con relación a las demás empresas. A los empleados les ayuda a descubrir sus intereses y habilidades y a aumentar su satisfacción gracias a la posibilidad de identificar y trasladarse a los puestos más coherentes con sus objetivos y planes; por otra parte, desde la perspectiva de la empresa, la planificación profesional reduce el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes, se genera mayor lealtad a la empresa, se reducen los riesgos y costos operativos, se reduce la brecha de aprendizaje y adaptación del nuevo empleado, entre otros (Werther, 2000; Rosario, 2006 y Alles, 2005).

En el caso del proyecto presentado, la propuesta está centrada para que, al inicio, se seleccione a los candidatos ideales para que, al concluir su período de servicio o prácticas puedan ser promovidos al crecer de manera ascendente (Rosario, 2006), tomando como referencia un modelo de planificación de carrera centrada en la organización, caracterizada por estar focalizada en el diseño de carreras para que cada individuo progrese acorde con las necesidades de la organización (Alles, 2005).

Con la creación de un plan de carrera, se definen las rutas profesionales y el camino adecuado para llegar a los planes de sucesión; es decir, la designación de una persona en un puesto específico en caso de que el ocupante actual del puesto llegase a faltar (Rosario, 2006).

En la actualidad, dentro de la institución en la que se refiere el presente proyecto, se cuenta con un mecanismo de planificación de carrera, el cual consiste en trazar las rutas profesionales de los colaboradores de la institución. En esta metodología se consideran puestos claves para personas clave. Una de las limitaciones de esta metodología es que se centra en la cobertura de vacantes de mandos medios y superiores, por lo que en los niveles operativos existe un área de oportunidad en la cual pueden considerarse a prestadores de servicio social o prácticas profesionales como candidatos.

En el presente proyecto se creó un modelo de selección basado en competencias laborales para los potenciales prestadores de servicio social y prácticas profesionales de una institución bancaria, esto con el fin de contar con los elementos más adecuados y alineados a los valores y principios institucionales. Con ello, se podrá tener una cartera de candidatos que conozcan y valoren la organización y, de esta manera, crear una trayectoria profesional dentro de la misma.

El objetivo primordial de la selección es elegir y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización al comparar las especificaciones del puesto con las características del candidato que se postula al cargo (Chiavenato, 2008). En la actualidad, dentro de la institución bancaria, no existen perfiles en los que se definan las competencias que se requieren de los prestadores de servicio social y prácticas profesionales. Aunado a ello, no se cuenta con una metodología estructurada de selección, teniendo un método relativamente ambiguo. Es por eso que surge la necesidad de crear un modelo establecido, estructurado y cuyos resultados puedan servir como insumo para la adecuada colocación, capacitación, evaluación y seguimiento del prestador de servicio o prácticas.

Se eligió para la creación de este modelo uno de los sistemas que mayormente se han aplicado en la actualidad, esto es, el sistema basado en competencias. Su efectividad radica en que

exclusivamente se centran en aquellas características relacionadas con el trabajo, generalizables a diferentes situaciones, estables a lo largo del tiempo y que hacen eficaces a una persona dentro de una organización (Alles, 2006). El enfoque de competencias profesionales facilita la gestión integrada de los recursos humanos, ya que éstas se convierten en la base para realizar las prácticas básicas de este departamento. En ese sentido, de acuerdo con Grados (2002) y Peiró (2013), las ventajas de la utilización de este sistema radican en que se pueden utilizar conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización, ya que se centra en comportamientos observables y, por tanto, medibles. Los perfiles de exigencia, así como la comparación de éstos con el de un trabajador en concreto se realiza de manera más sencilla; a su vez, se abre la posibilidad de crear pruebas más variadas, centradas en las necesidades de la organización. La evaluación por competencias recurre a técnicas que toman en cuenta las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo; con ello, se recopilan las suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo para que éstas sirvan como un factor predictivo de su conducta laboral (Grados, 2002).

La elaboración de este modelo se basa en lo que apunta Balderas, esto es, cuenta con una serie de etapas o fases secuenciales, en las cuales los candidatos van pasando o no. A su vez, la propuesta cuenta con la dinámica de decisión de clasificación (Chiavenato, 2008), esto es, que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Este modelo se considera más completo, ya que parte de la premisa que la organización no considera a un candidato con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales.

El modelo comenzó con la creación de cuatro perfiles principales. Dichos perfiles se crearon tomando en cuenta la división de roles y funciones con los que se cuenta la institución: áreas de negocio, las áreas de análisis, evaluación y seguimiento de la cartera de clientes, las áreas de soporte y las áreas de supervisión y control, así como el diccionario de competencias de la institución. Se elaboraron los perfiles incluyendo competencias cardinales – aquellas que permean a toda la organización y son básicas para el buen desempeño de un empleado, independientemente del área en la que se encuentren – y las competencias específicas, es decir, aquellas inherentes a un área y relacionadas con el trabajo, tomando como referencia lo estipulado por Ansorena en 2013, Alles en 2006 y Chiavenato en 2008. Al momento de presentarse algún candidato que desea ingresar bajo las modalidades de servicio social o prácticas profesionales, se compara y evalúa con los perfiles preestablecidos.

Dentro de los métodos de selección por competencias que delimitan Restrepo, Ladino y Orozco (citados en Marín, 2015), la propuesta contempla una evaluación de cada uno de estos métodos. Un método no estructurado (la entrevista) y el método estructurado, esto es, la utilización de la prueba psicométrica Human Side. El primer método utilizado permite obtener información sobre las competencias con las que cuenta cada candidato y si son congruentes con las de la organización. El segundo método está enfocado en delimitar en cuál área funcional podría encajar dicho candidato.

Se eligió el método de entrevista por competencias porque en ésta se obtiene la información del comportamiento del candidato con experiencias reales del ámbito laboral. En la propuesta realizada, tal y como postula Vázquez (2013), Alles (2004) e Ibáñez (2012), los cuestionamientos

exhortaron al candidato a relatar descripciones detalladas sobre el uso de una competencia en particular, para comprobar si el candidato ha mostrado o no esos conocimientos en el pasado y con qué dominio. Para ello, se realizó una definición operacional de cada una de las competencias cardinales y específicas, así como las conductas asociadas a éstas, para que al momento de evaluarse se puedan tomar como referencia y se tenga claridad en lo que se está buscando del entrevistado. En esta propuesta, se consideraron las sugerencias realizadas por varios autores para la realización exitosa de una entrevista por competencias (Alles, 2010 y Grados, 2006), esto es, se partió desde la elaboración de un perfil basado en competencias, con el propósito de focalizar la entrevista sobre esos aspectos; asimismo, se elaboró un guía de preguntas para los prestadores de servicio, con base en el perfil a seleccionar, la cual fue estructurada con base en la metodología STAR, así como un espacio para dudas y comentarios.

Se prefirió esta metodología ya que resulta económica en materia de personal, insumos materiales y de tiempo. La composición del área, en materia de personal que cuenta con la formación teórico – metodológica de observación de la conducta (psicólogos) son pocos. Asimismo, dentro del aspecto normativo, la utilización del método de entrevista por competencias se sustenta en el numeral 39 del Manual del Servicio Profesional de Carrera que aplica en la institución, en el cual se indica que dentro de los procesos de selección será indispensable la realización de entrevistas que podrán realizarse ya sea por el área de Recursos Humanos o bien, por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante.

Ahora bien, otro de los métodos que se eligieron para realizar esta propuesta fue una evaluación psicométrica, la evaluación Human Side. Dicha prueba se eligió ya que es el método utilizado por el área de selección de la institución bancaria, en ese sentido, no se requeriría ningún tipo de capacitación adicional para la interpretación de los resultados de los candidatos de servicio social y prácticas. Asimismo, la efectividad de esta prueba radica en que los factores que evalúa ayudan a determinar las causas del comportamiento de las personas del trabajo, la mejor manera de instruir las, seleccionarlas, supervisarlas efectivamente y desarrollar su trayectoria en la organización. Esta prueba mide el grado de adecuación a la persona con el perfil de puesto que se tiene.

La creación de este modelo, con la utilización de ambos métodos, le aportará solidez y confiabilidad a los resultados que arroje el perfil de los candidatos para que se seleccione y clasifique a los jóvenes de acuerdo con sus competencias técnicas, actitudes e intereses profesionales al área idónea. Con esto, a la par que los jóvenes realizan actividades que enriquezcan su experiencia laboral, pueden generar oportunidades de desarrollo profesional a futuro; de manera que los jóvenes sean un insumo recurrente para el área de contratación.

Ahora bien, mientras se realizó el proyecto e investigando más sobre los temas de planificación de carrera, así como algunos métodos utilizados en la selección por competencias (por ejemplo, la evaluación Human Side), se abre una oportunidad de mejora para contar con un método estructurado de planeación de carrera de los prestadores de servicio social y prácticas, desde el adecuado seguimiento de su desempeño hasta el seguimiento de futuros empleos que se le ofrezcan, ya sea dentro de la institución como fuera. Cobra especial relevancia este aspecto, sobre todo en aquellas áreas críticas con personal a punto de retirarse.

Además, se sugiere que se puedan aplicar evaluaciones 360 a lo largo de la estancia del prestador de servicio o prácticas y de acuerdo con lo arrojado en éstas, poder ofrecer adecuados servicios de *coaching* o *mentoring*, sobre todo con aquellos jóvenes que tengan mayor potencial. Lo ideal sería que al momento que un prestador de servicio o becario esté a punto de concluir su estancia en la institución se revisen los resultados arrojados por esta evaluación y funjan como indicador para que el becario ingrese bajo un esquema formal.

Asimismo, se sugiere que al inicio de la prestación de servicio o prácticas, se ofrezca un apartado dentro del curso de inducción la serie de requisitos que se necesitan para que se les considere como candidatos para que ingresen a la institución de manera formal. Con ello, los prestadores sabrán exactamente qué comportamientos, actitudes y conocimientos son esperados de ellos para que ingresen a la institución.

Para ello, resulta primordial reconocer el papel del psicólogo organizacional dentro de la creación de propuestas enfocadas en mejorar la empleabilidad de jóvenes egresados. Los conocimientos inherentes a la formación del psicólogo en el estudio y análisis de la conducta, ya sea en un ámbito clínico, social, educativo u organizacional lo dotan de herramientas en la definición y delimitación de competencias que le sean valiosas a una empresa determinada. A su vez, la delimitación de estas competencias ayuda a crear procesos inherentes que se realizan en cualquier área de recursos humanos, entre ellos el reclutamiento, la selección, la evaluación de desempeño y planificación de vida y carrera.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2010) *Diccionario de competencias, la trilogía, Tomo 1*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica. Recuperado de: [https://www.academia.edu/31490767/Martha\\_Alles\\_-\\_Diccionario\\_de\\_Competencias](https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competencias).
- Alles, M. (2010) *Diccionario de comportamientos, la trilogía, Tomo 2*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica. Recuperado de: [https://www.academia.edu/33469419/Diccionarios\\_de\\_comportamientos\\_la\\_trilogia\\_Tomo\\_II\\_-\\_Martha\\_Alles](https://www.academia.edu/33469419/Diccionarios_de_comportamientos_la_trilogia_Tomo_II_-_Martha_Alles).
- Alles, M. (2006) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
- Ansorena Cao, A., (2013) *15 pasos para la selección de personal con éxito, Métodos e Instrumentos*. Barcelona, Paidós México.
- ANUIES (2013). *Reporte Ejecutivo Impacto del Servicio Social*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, México.
- Arias Galicia, F. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Banco Nacional de Comercio Exterior. *Quiénes somos*. Recuperado de <http://bancomext.com/conoce-bancomext7quienes-somos>.
- Cano, C. (2004, agosto). *Reflexiones sobre el futuro del servicio social universitario*. Reencuentro, Núm. 40, pp. 1-10.
- Centro de Estudios Económicos del Colegio de México. *Servicio Social*. Recuperado de: <https://cee.colmex.mx/lic-en-economia/servicio-social-licenciatura>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México. Editorial McGraw Hill.
- Chile: uno de cada cinco practicantes permanece en el puesto al que ingresó*. Por AméricaEconomía.com. (2018, enero 24). Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/chile-uno-de-cada-cinco-practicantes-permanece-en-el-puesto-al-que-ingreso>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012, Septiembre). *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*. Banco de Pagos Internacionales. Recuperado de: [https://www.bis.org/publ/bcbs230\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf)
- Corona, R (Noviembre, 2006). *Planeación estratégica de recursos humanos como un sistema homologado (experiencia en una empresa trasnacional embotelladora de refrescos)* (Reporte laboral para obtener el título de Licenciado en Psicología). Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Delgado, R. (2012). *La Práctica Profesional como Espacio de Aprendizaje. Una perspectiva desde el enfoque de eje de la formación inicial universitaria*. Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 8, Número 2, pp. 71 – 104.



Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México. Editorial Pearson Education.

DGOSE. *Servicio Social Universitario: Definición*. Recuperado de: <http://www.dgoserver.unam.mx/portaldgose/servicio-social/htmls/ss-universitario/ssu-definicion.html>

Diario Oficial de la Federación. (2017, abril 6). *Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*. Secretaría de la Función Pública.

Diario Oficial de la Federación. (2008, octubre 21). *ACUERDO número 444 por el que se establecen las competencias que constituyen el marco curricular común del Sistema Nacional de Bachillerato*. Secretaría de Educación Pública.

Fernández, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de Gestión, Volumen 2. Número 1, pp. 65 – 90.

Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México. Editorial Manual Moderno.

Gómez-Mejía (2008). L. *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Editorial Pearson Educación.

González, V. (2017, julio 19) *¿Por qué son importantes las prácticas profesionales?* Recuperado de: <http://www.iberomex.mx/prensa/por-que-son-importantes-las-practicas-profesionales>

González, V. (2017, julio 21). *Las prácticas profesionales me abrieron las puertas al mundo laboral*. Recuperado de: <http://www.iberomex.mx/prensa/las-practicas-profesionales-me-abrieron-las-puertas-al-mundo-laboral>

KPMG (2015). *Barómetro de empleabilidad y empleo de los universitarios en España*. Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios. Recuperado de: <https://oeeu.org>

Kurczyn P. (2012). *Las nuevas relaciones de trabajo*. México. Editorial Porrúa.

Marín, E. (2015, Agosto). *Propuesta de un proceso de selección basado en competencias a prestadores de servicio social y prácticas profesionales en Bancomext* (Informe Profesional de Servicio Social para obtener el grado de Licenciado en Psicología). Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Martí, Antonio. (2015, abril 1). *Y tú, ¿sabes qué tipo de becario eres?* El mundo. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/01/551c3466e2704e404f8b456b.html>

Mejía, J. (2007). *El servicio social. Un factor determinante para la formación del profesional de bibliotecología: caso de la Biblioteca Central, turno especial* (Tesina para obtener el grado de Licenciado en Bibliotecología). Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México. México.

MGT Consultoría. *Human Side*. Recuperado de: <https://www.mgt.com.mx/herramientas-full.html>

Muñoz, C. (2006, julio). *Determinantes de la empleabilidad de los jóvenes universitarios y alternativas para promoverla*. Papeles de población. Número 49, pp. 75 – 89.

Oltra, V. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona. Editorial UOC.

Oficina Internacional de Educación de la UNESCO. *Enfoque por competencias*. Recuperado de: <http://www.ibe.unesco.org/es/temas/enfoque-por-competencias>

Peiró, J.M., (2013) *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Financieros.

Programa Nacional de Juventud. (2014) IMJUVE, SEDESOL. Recuperado de: [http://www.imjuventud.gob.mx/archivos/pdfs/trans\\_programa\\_nacional\\_de\\_juventud.pdf](http://www.imjuventud.gob.mx/archivos/pdfs/trans_programa_nacional_de_juventud.pdf)

Quijano, S. [Ed.]. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en la organizaciones : el ASH (Auditoría del Sistema Humano) para : la gestión de personas, la consultoría experta en las organizaciones, la auditoría sociolaboral, la evaluación de personas y resultados en el modelo EFQM*. Barcelona. Editorial Icaria.

Richino, S. (2000). *Selección de personal*. México. Editorial Paidós.

Salgado, J. (2007). *Entrevista conductual estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia*. Volumen 23, Número 1, pp.39-55.

Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral. (2018, Enero). *Ciudad de México en el contexto laboral nacional*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Vargas, I. (2010, mayo 5) *¿Empleado de medio tiempo o becario?* Expansión. Recuperado de: <https://expansion.mx/mi-carrera/2010/05/06/becario-practica-traine-empleo-expansion>

Vázquez, K. (2013, Octubre). *Diseño de un proceso de reclutamiento y selección basado en entrevista por competencias* (Tesina para obtener el grado de Licenciado en Psicología). Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México.

Weller, J (2006, Noviembre 15). *Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias*. Boletín redEtis No.5, pp. 167 – 174.

Werther, B. (2008). *Administración de RH. El capital humano de las empresas*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

# Anexos

## Anexo 1: Formato de requisición de prestador de servicio social/prácticas profesionales

PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES			
	Fecha		
<b>ÁREA SOLICITANTE</b>			
Dirección de Área	_____		
Subdirección	_____		
Responsable directo	_____		
Puesto	_____		
Extensión	_____		
<b>DATOS DE LA VACANTE</b>			
No. de vacantes	_____		
Horario a cubrir	_____		
Nombre del programa	_____		
Objetivo del programa	_____		
Actividades a realizar	_____		
	_____		
	_____		
	_____		
<b>Tipo de proyecto (marque según sea el caso)</b>			
Eventual (no mayor a 6 meses)	___		
Permanente (se requerirá sustitución)	___		
<b>PERFIL REQUERIDO</b>			
<b>Escolaridad (nombrar 3 carreras que puedan cubrir esta vacante)</b>			
	_____		
Sexo	_____		
¿Requerirá manejo de idioma?			
Sí	___ No ___		
¿Cuál?	_____		
<b>Marcar dominio requerido de idioma (no aplica, básico, intermedio, avanzado)</b>			
Comprensión lectora	_____	Escritura	_____
Escucha	_____	Habla	_____

**Dominio de programas informáticos (no aplica, básico, intermedio, avanzado)**

**Word** \_\_\_\_\_

**Power Point** \_\_\_\_\_

**Excel** \_\_\_\_\_

**Otro (especifique)** \_\_\_\_\_

**Otros conocimientos y habilidades requeridos** \_\_\_\_\_

**Observaciones adicionales** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<b>Firma del área solicitante</b>	<b>Firma del director de área</b>
-----------------------------------	-----------------------------------

## Anexo 2

### Organigrama de la institución clasificado por áreas funcionales



# Anexo 3 Evaluación Human Side

## HUMAN SIDE ESTILO PERSONAL

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie, Ponga una "X" bajo la columna "P" próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una "X" bajo la columna "N" junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar "solamente una" palabra bajo "P" y "solamente una" palabra bajo "N" en cada serie. Gracias

Inspirador	P	N	Positivo	P	N	Pacífico	P	N	Directo	P	N
Paciente			Temeroso			Confiable			Sistemático		
Cuidadoso			Cortés			Competitivo			Persuasivo		
Audaz			Jugueterón			Alegre			Amable		
Aventurero	P	N	Sociable	P	N	Tímido	P	N	Reservado	P	N
Convincente			Simpático			Asertivo			Calculador		
Prudente			Riguroso			Seguro de sí mismo			Valiente		
Discreto			Agresivo			Respetuosos			Alma de la fiesta		
Apacible	P	N	Bonachón	P	N	Ansioso	P	N	Encantador	P	N
Consistente			Exacto			Despreocupado			Controlado		
Persistente			Dinámico			Conforme			Formal		
Parlanchin			Refinado			Pulcro			Vigoroso		
Preciso	P	N	Diplomático	P	N	Disciplinado	P	N	Sincero	P	N
Inconquistable			Tolerante			Exigente			Cauteloso		
Optimista			Jovial			Atento			Decisivo		
Ecuánime			Ingenioso			Conocido			Orgullosa		
Quieto	P	N	Determinado	P	N	Afectuoso	P	N	Adaptable	P	N
Contundente			Expresivo			Gentil			Independiente		
Fiel			Moderado			Inquieto			Extrvertido		
Mente Abierta			Estricto			Armonioso			Obediente		
Bondadoso	P	N	Animoso	P	N	Servicial	P	N	Emprendedor	P	N
Atractivo			Poseivo			Admirable			Confiado		
Resignado			Complaciente			Humilde			Buen vecino		
Intrépido			Atrevido			Disputador			Cooperativo		

## HUMAN SIDE VALORES PERSONALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Los valores personales son aquellos intereses, metas y preferencias que guían nuestras vidas y carreras. Cada persona debe tomar decisiones difíciles para disfrutar de la vida y evitar conflictos en la carrera. Para ayudarte a entender de una manera tus valores y tener mayor felicidad y éxito, por favor indica tus preferencias personales en cada uno de los 10 grupos de valores enlistados a continuación; utiliza la siguiente escala: 6 a la que escogerías primero, 5 el que escogerías en segundo lugar y así hasta que pongas el No. 1 a las que escogerías en último lugar. Debes de poner un número a todos los factores y no es válido poner empates.

### 1. INTERESES PERSONALES

- Auto determinación
- Justicia
- Cultura
- Dinero
- Servicio
- Conocimiento

### 2. MOTIVADORES PERSONALES

- Ser líder
- Continuar estudiando
- Cristalizar sueños
- Ayudar a otros
- Incrementar riqueza
- participar en el arte

### 3. PASATIEMPOS FAVORITOS

- Caritativos
- Estudio
- Política
- Inversiones
- Museos
- Meditación

### 4. METAS PROFESIONALES

- Artísticas
- Científicas
- Negocio Propio
- Política
- Justicia
- Religiosas

### 5. AUTO DESARROLLO

- Crecimiento Espiritual
- Actividades Humanitarias
- Habilidades de Liderazgo
- Finanzas Personales
- Continuación de estudios
- Desarrollo de habilidades artísticas

### 6. INTERESES EDUCACIONALES

- Ciencias Físicas
- Ciencias Políticas
- Teología
- Artes
- Finanzas
- Sociología

### 7. REPUTACIÓN DESEADA

- Poderoso
- Bondadoso
- Capitalista
- Mediador
- Artista (artesano)
- Intelectual

### 8. PAPEL EN LA SOCIEDAD

- Filántropo
- Empresario
- Líder Político
- patrocinador de Arte
- Líder Intelectual
- Consejero Espiritual

### 9. METAS PERSONALES

- Humanitarias
- Económicas
- Científicas
- Ser un líder
- Ser un erudito
- Reformador social

### 10. VOCACIÓN

- Enseñanza
- Drama
- Trabajo social comunitario
- Negocio
- Deportes
- Religión



## HUMAN SIDE DOMINANCIA CEREBRAL

Fecha: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

El siguiente cuestionario está diseñado para conocer tus preferencias en el estilo de pensamiento, aprendizaje y comunicación. Esta no es una prueba de inteligencia, ya que no hay respuestas buenas o malas, sino que todas son buenas. Por favor contesta todas las preguntas utilizando la siguiente escala: 5 me gusta mucho o me describe muy bien, 4 me gusta o me describe relativamente bien, 3 me gusta o me describe en forma regular; 2 me disgusta o no me describe; 1 me disgusta o no se aplica en mí. Por favor no dejes preguntas sin contestar, y califica cada pregunta de manera independiente. Puedes repetir cuantas veces sea necesario cada calificación.

ERES:  Diestro  Zurdo  Ambidestro

Estudios Profesionales: \_\_\_\_\_  
Habilidades o talentos que poseas: \_\_\_\_\_

### 1. Intereses personales (lo que me gusta o, disgusta en términos relativos) MIS PASATIEMPOS

Artísticos  Sociales  Científicos  Atlético

### MATERIAS QUE ME GUSTARÍA ESTUDIAR

Matemáticas  Música  Filosofía  Lenguas

### GENTE CON LA QUE ME GUSTARÍA ESTUDIAR

Alegres  Organizadores  Soñadores  Prácticas

### LOS MAESTROS DE LOS QUE MÁS APRENDÍ USABAN

Fórmulas  Procedimientos  Imágenes  Sentimientos

### LOS LÍDERES QUE MÁS RESPETO SON:

Imaginativos  Inspiradores  Cuestionados  Disciplinados

### 2. Descripción personal (palabras que me describen relativamente bien)

<input type="checkbox"/> Creativo	<input type="checkbox"/> Emocional	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Comunicativo
<input type="checkbox"/> Organizado	<input type="checkbox"/> Conservador	<input type="checkbox"/> Controlado	<input type="checkbox"/> Cuantitativo
<input type="checkbox"/> Analítico	<input type="checkbox"/> Intuitivo	<input type="checkbox"/> Científico	<input type="checkbox"/> Visionario
<input type="checkbox"/> Musical	<input type="checkbox"/> Detallista	<input type="checkbox"/> Racional	<input type="checkbox"/> Comprensivo
<input type="checkbox"/> Matemático	<input type="checkbox"/> Original	<input type="checkbox"/> Conceptual	<input type="checkbox"/> Afectuoso

### 3. Preferencias personales (en situaciones de trabajo)

<input type="checkbox"/> Juzgar en hechos más que en sentimientos	<input type="checkbox"/> Filosofar sobre temas
<input type="checkbox"/> Ser confiable y que puedan depender de mí	<input type="checkbox"/> Ser bien organizado y sistemático
<input type="checkbox"/> Pensar en grande en el futuro	<input type="checkbox"/> Adaptarme a otra gente
<input type="checkbox"/> Evaluar situaciones complejas	<input type="checkbox"/> Seguir métodos probados y aprobados
<input type="checkbox"/> Usar diagramas para explicar o enseñar	<input type="checkbox"/> Desarrollar nuevos enfoques a problemas
<input type="checkbox"/> Trabajar en equipo o trabajo en grupo	<input type="checkbox"/> Explorar teorías o ideas poco comunes
<input type="checkbox"/> Ordenar lo caótico	<input type="checkbox"/> Compartir sentimientos con otros
<input type="checkbox"/> Diseñar productos o programas originales	<input type="checkbox"/> Resolver esquemas complicados
<input type="checkbox"/> Analizar resultados científicamente	<input type="checkbox"/> Divertirme con la gente
<input type="checkbox"/> Estar intrigado con ideas intrépidas/atrevidas	<input type="checkbox"/> Planear el trabajo y trabajar el plan

## Anexo 4

### Solicitud de candidato

SOLICITUD DE INGRESO AL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL Y PRÁCTICAS PROFESIONALES	
Fecha: __/__/__	
<b>PUESTO SOLICITADO</b> Servicio Social _____ Prácticas Profesionales _____	
<b>DATOS PERSONALES</b> Nombre: _____ Fecha de nacimiento: __/__/__ Género: M F Estado Civil: _____ Dirección: _____ _____	
<b>TRAYECTORIA ACADÉMICA</b> Último grado de estudios (especifique carrera y semestre): _____ Institución educativa: _____ Otros estudios (especifique): _____ Manejo de idiomas: Inglés__ Francés __ Alemán__ Otro (especifique): _____ Ofimática Word _____ Power Point _____ Excel _____ Outlook _____ Otros (especifique): _____	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b> (Incluye previas experiencias de prácticas profesionales y/o servicio social) _____ Puesto inicial _____ Puesto final _____ Fecha de inicio: __/__/__ Fecha de término: __/__/__ Actividades realizadas: _____ _____ Dirección de la empresa (o medio de contacto): _____ _____	
<b>Firma de conformidad:</b>	
<b>OBSERVACIONES</b> (Para uso exclusivo de la Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales)	

## Anexo 5

### Formato de Perfil por Competencias del Candidato

#### PERFIL POR COMPETENCIAS DEL CANDIDATO EVALUADO

<b>Nombre del candidato:</b>	
<b>Carrera:</b>	

Marque con una X si el candidato cuenta con las competencias mostradas a continuación:

#### COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	
Trabajo bajo presión	
Orientación por el orden y la calidad	
Orientación al cliente	
Trabajo en equipo	
Proactividad	

#### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Impacto o influencia	
Comunicación	
Enfoque a resultados	
Pensamiento conceptual	
Normatividad	
Análisis del entorno	
Entendimiento organizacional	

#### OBSERVACIONES ADICIONALES

---

Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales

## Anexo 6 Formato de comparación de candidatos

### FORMATO DE COMPARACIÓN DE CANDIDATOS (ENVIADO AL ÁREA REQUERENTE)

FECHA: \_\_/\_\_/\_\_

ÁREA REQUERENTE: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DEL PRESTADOR: \_\_\_\_\_

Candidato 1	Observaciones
Nombre	
Carrera	
Manejo de idioma	
Manejo de paquetería institucional	
Competencias observadas	

Candidato 2	Observaciones
Nombre	
Carrera	
Manejo de idioma	
Manejo de paquetería institucional	
Competencias observadas	

Candidato 2	Observaciones
Nombre	
Carrera	
Manejo de idioma	
Manejo de paquetería institucional	
Competencias observadas	

Candidato seleccionado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales

\_\_\_\_\_  
Área solicitante