



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**“REVISIÓN Y ANÁLISIS DE COMPETENCIAS LABORALES
DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNAM”**

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

GUADALUPE XIMENA SANTOS CASTAÑEDA

DIRECTORA: DRA. ALEJANDRA GARCIA SAISO

REVISOR: DR. OCTAVIO SALVADOR GINEZ

NO. DE CUENTA: 314251444

CELULAR: 55 39 30 00 85



CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX. 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Dedicatorias

A mis padres Soledad Castañeda Salas e Isidro Santos Ortiz

Porque siempre me apoyaron en todo momento y me guiaron por el buen camino para que pudiera ser una persona de bien, además de confiar en mí y alentarme a seguir adelante para poder cumplir mis metas y de esta manera tener mejores oportunidades y un mejor futuro, dado que, siempre han querido lo mejor para mis hermanos y para mí.

A mis hermanos Julio César Santos Castañeda y Daniel Santos Castañeda

Por alentarme a seguir adelante cuando sentía que ya no podía y estar para mí en todo momento, además de apoyarme en mis sueños y confiar en mí.

A mi amiga Sofía Medrano Santillán

Por alentarme y confiar en mí, porque en los días en los que sentía que ya no podía, siempre tenía palabras alentadoras que me impulsaron a seguir adelante y no darme por vencida, además de hacerme ver que todo esfuerzo tiene su recompensa y sobre todo por celebrar mis logros como suyos.



Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología:

Agradezco la oportunidad que me brindaron, así como los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación.

A mi directora:

Dra. Alejandra García Saisó

Gracias por todo el apoyo, tiempo y amabilidad, porque siempre estuvo dispuesta a brindarme su ayuda y orientarme para que el presente trabajo lo desarrollara de la mejor manera. Le agradezco todos los conocimientos que me compartió durante mi etapa como estudiante, además de darme consejos para mi vida profesional.

A mi revisor:

Dr. Octavio Salvador Ginez

Gracias por la paciencia y el apoyo en las asesorías. Le agradezco las observaciones y consejos que me brindó para mejorar mi proyecto, además, del tiempo dedicado a la revisión del mismo.

A mis sinodales:

Mtra. Erika Souza Colín

Dra. Alejandra García Saisó

Mtra. Adriana Guadalupe Martínez Pérez

Mtra. Jeannette Berenice Tierrablanca Bermudez

Dr. Octavio Salvador Ginez

Gracias por el apoyo en la revisión de mi Informe Profesional de Servicio Social, dado que, gracias a las observaciones que me hicieron, pude enriquecer mi trabajo y complementarlo de mejor manera.

A mi asesora del Servicio Social:

Mtra. María de la Concepción Conde Álvarez

Gracias por estar al pendiente de mi avance en el Servicio Social, además del tiempo brindado a las asesorías para que pudiera culminar en tiempo y forma.

A mi supervisora del Servicio Social:

Lic. Daniela Silva Moctezuma

Gracias por compartirme tus conocimientos y experiencias durante el desarrollo de mi Servicio Social, aprendí mucho de ti no sólo del proceso de reclutamiento, selección y evaluación, además, aprendí cosas de la vida. Te agradezco los consejos brindados y por preocuparte porque adquiriera experiencia profesional. También te doy gracias porque me asesoraste y brindaste tu ayuda en el desarrollo de mi proyecto de titulación.

¡¡¡México, Pumas, Universidad!!!

Ximena Santos



ÍNDICE

Resumen.....	7
Introducción.....	8
Datos Generales del Programa de Servicio Social.....	10
Contexto de la Institución y del Programa donde se realizó el Servicio Social.....	10
Actividades realizadas en el Servicio Social.....	12
Objetivo general del Informe de Servicio Social.....	15
Soporte teórico metodológico del Informe.....	16
Capítulo I. Proceso de Reclutamiento y Selección y la UNAM.....	16
1.1 ¿Qué es el Reclutamiento y Selección de Personal?.....	16
1.2 ¿Qué es la UNAM?.....	22
1.3 ¿Qué es la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM?.....	24
Capítulo II. Perfiles de Puestos Administrativos de Confianza de la UNAM y sus funciones.....	
2.1 Creación y Gestión de Perfiles Administrativos.....	29
2.2 Perfiles de los Puestos Administrativos de Confianza de la UNAM.....	30
2.2.1 Asistente de procesos.....	33
2.2.2 Asistente ejecutivo.....	35



2.3.3 Bienes y suministros.....	37
2.4.4 Jefe de Unidad Administrativa.....	39
2.5.5 Secretario Administrativo.....	41
Capítulo III. Competencias laborales.....	44
3.1 Definición de competencias.....	44
3.2 ¿Qué son las competencias laborales?.....	46
3.2.1 Trabajo en equipo.....	49
3.2.2 Toma de decisiones.....	51
3.2.3 Resolución de problemas.....	52
3.2.4 Comunicación.....	54
3.2.5 Compromiso.....	55
3.2.6 Liderazgo.....	56
3.2.7 Organización.....	60
3.2.8 Capacidad de análisis.....	61
3.2.9 Negociación.....	62
3.2.10 Flexibilidad.....	64
3.3. Pruebas psicométricas que evalúan las competencias.....	66
Capítulo IV. Método.....	80
Capítulo V. Resultados obtenidos durante la prestación del servicio social....	84
Capítulo VI. Propuesta.....	91
Conclusiones.....	111
Referencias.....	113

Resumen

El propósito del presente Informe Profesional de Servicio Social es realizar un análisis de las competencias necesarias que deben tener los candidatos que quieran ocupar un puesto administrativo de confianza en la UNAM, los cuales son asistente de procesos, asistente ejecutivo, bienes y suministros, jefe de unidad administrativa y secretario administrativo.

Se llevó a cabo una revisión de la literatura para conocer más sobre la UNAM y la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM, además de entender mejor qué son las competencias, su diferencia con las competencias laborales y cuales son las que buscan las empresas en un candidato, así como la manera en la cual son evaluadas por medio de la psicometría; para posteriormente realizar la propuesta de medición de competencias específicas a los candidatos que quieran ocupar alguno de los puestos administrativos de confianza mencionados anteriormente, utilizando variables psicométricas de las pruebas Terman Merrill y el Test Cleaver. Las competencias principales que se requieren para ocupar alguno de los puestos administrativos de confianza en la UNAM, son: trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación, compromiso, liderazgo, organización, capacidad de análisis, negociación y flexibilidad.

Cabe mencionar que para evaluar las competencias de trabajo en equipo, compromiso, capacidad de análisis y negociación se sugiere aplicar el Test Cleaver, para toma de decisiones, comunicación y organización Terman Merrill.

Palabras clave: competencias laborales, trabajo en equipo, toma de decisiones, asistente de procesos, asistente ejecutivo, jefe de departamento.

Introducción

El presente documento es un Informe Profesional de Servicio Social, el cual está compuesto por los datos generales del programa de servicio social, el contexto de la Institución, las actividades realizadas en el servicio social y el objetivo del informe de servicio social.

En el apartado 2 se encuentra el soporte metodológico del Informe donde se explica el proceso de reclutamiento y selección de personal, que es la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM. Además, se abordan los perfiles de puestos administrativos de confianza de la UNAM, la creación y la gestión de los perfiles, las funciones de cada uno de ellos, los cuales son Asistente de procesos, Asistente ejecutivo, Bienes y suministros, Jefe de Unidad Administrativa y Secretario Administrativo, así como la definición de competencias en general y competencias laborales, además de las competencias necesarias que deben tener los candidatos que quieran ocupar alguno de dichos puestos.

Posteriormente, se describe el método en donde se menciona el tipo de investigación realizada, los objetivos generales y específicos del presente informe, así como los instrumentos utilizados para obtener información de los candidatos y el procedimiento llevado a cabo para medir las competencias laborales.

En seguida, se describen los resultados obtenidos durante la prestación del servicio social de acuerdo con las actividades realizadas en el mismo y finalmente se encuentran las recomendaciones y/o sugerencias, además del objetivo. La propuesta consiste en realizar una escala de medición de competencias a los candidatos, con la finalidad de saber si su perfil es el adecuado para el puesto al cual se están postulando, de acuerdo con las competencias necesarias del puesto.

El concepto de competencia laboral surgió en los años ochenta por los países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de mano de obra y ante las demandas del sistema educativo y productivo. El sistema de competencias laborales surge como una alternativa para fomentar la formación y la educación y de esta manera lograr un mejor alcance entre las necesidades de los individuos, la empresa y la sociedad en general (Mertens, s.f.).

El concepto de competencias en el contexto laboral, fue planteado por David McClelland en 1969, quien propuso la teoría de las necesidades y los tipos de motivación inspirado en las conductas, las cuales simplificó en 3:

- **Logro:** se refiere al éxito y la búsqueda de sobresalir
- **Poder:** es la influencia, control y reconocimiento de terceros
- **Afiliación o pertenencia:** se interpreta a partir de las relaciones interpersonales cercanas y de amistad (Ramírez, 2020).

El término competencia, surgió en la década de los 60; pero fue hasta el año 2001 cuando a partir del proyecto de Turing en Europa, 175 universidades las incluyeron en sus planes de estudio. El concepto de competencia, dentro del contexto laboral fue planteado por David McClelland en 1969, quien propuso la teoría de las necesidades y los tipos de motivación inspirado en las conductas, que simplificó de la siguiente manera:

- 1) el logro: hace referencia al éxito y la búsqueda de sobresalir
- 2) el poder: se entiende como la influencia, el control y reconocimiento de terceros
- 3) la afiliación o pertenencia: se interpreta a partir de las relaciones interpersonales cercanas y de amistad (McClelland 2016, citado por Ramírez, 2020).

Hoy en día las organizaciones buscan contratar a candidatos que no cuenten únicamente con experiencia laboral, sino también que tengan las competencias necesarias para poder desarrollar de mejor manera el puesto de trabajo, ser más productivo y poder cumplir con las metas establecidas. En el artículo llamado “Selección por competencias: encuentra el talento ideal y construye equipos exitosos”, encontramos que el método de selección por competencias es muy efectivo y eficiente para seleccionar a los mejores candidatos para un puesto de trabajo, puesto que, las empresas se aseguran de que los nuevos colaboradores tengan las habilidades necesarias que se requieren para el puesto y de esta forma, lograr las metas establecidas y contribuir al éxito de la empresa (Castelan, 2023).

En esta misma fuente (Castelan, 2023), se menciona que es importante evaluar cuidadosamente las habilidades y medir el impacto de la selección por competencias en la empresa por medio de la retroalimentación de los colaboradores e indicadores clave de rendimiento.

De acuerdo con lo anterior, en el presente informe se elaboró una propuesta de una escala de medición para identificar la existencia de competencias específicas en los candidatos que quieran ocupar algún puesto administrativo en la UNAM, tales como Asistente de Procesos, Asistente Ejecutivo, Bienes y Suministros, Jefe de Unidad Administrativa y Secretario Administrativo, con la finalidad de identificar si su perfil es acorde en cuanto a las competencias necesarias para desempeñar el puesto de trabajo. Es importante mencionar, que las competencias necesarias para ocupar alguno de los puestos administrativos de la UNAM, son trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación, compromiso, liderazgo, organización, capacidad de análisis, negociación y flexibilidad.

Se propone realizar la escala con ayuda de dos pruebas psicométricas, las cuales son Terman Merrill y el Test Cleaver.

Datos generales del programa de servicio social

El programa de servicio social que realicé se llama “Reclutamiento, Evaluación y Capacitación de Personal Administrativo de Confianza UNAM”, el cual pertenece a la Subdirección de Capacitación y Evaluación (SC y E) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Este programa tiene como objetivo:

- Participar en el proceso de Reclutamiento y Evaluación o Colaborar en la mejora de gestión de cursos de capacitación del personal administrativo de confianza de la UNAM

Contexto de la Institución y del programa donde se realizó el servicio social

Mi servicio social lo llevé a cabo en la Subdirección de Capacitación y Evaluación (SC y E), la cual pertenece a la Dirección General de Personal (DGP) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En el 2000, la UNAM crea la Subdirección de Capacitación y Evaluación, cuando la estructura y las funciones de la Dirección General de la Normatividad y Servicios Administrativos (DGNSA) se adhiere a la Dirección General de Personal (Cárdenas, 2023).

En el portal web de la DGP (2023), se encuentran descritas su misión y visión, las cuales son:

Misión: Dirigir, gestionar y resolver los asuntos laborales, nominales y de servicio al personal de la Universidad, colaborando con el cumplimiento de las funciones propias de la institución.

Visión: Atender a la comunidad con trámites y servicios modernos, sencillos y de calidad; fortaleciendo las relaciones laborales con personal capacitado y contribuir a una gestión institucional de vanguardia.

Es importante mencionar que la DGP tiene diversas funciones, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Atender y realizar los movimientos e incidencias del personal, de acuerdo con las disposiciones normativas legales
- Cubrir las remuneraciones al personal y autorizar los pagos a los prestadores de servicios en la Institución
- Otorgar y difundir las prestaciones, servicios y estímulos determinados en los Contratos Colectivos de Trabajo
- Tramitar las constancias de empleo, hojas de servicio, credenciales, certificaciones y demás documentación relacionada con el personal
- Administrar los expedientes del personal
- Realizar el proceso de selección del personal administrativo de base para cubrir las vacantes en las diferentes entidades y dependencias de la Universidad, tomando en cuenta las disposiciones legales aplicables y los Contratos Colectivos de Trabajo
- Dirigir el proceso de capacitación y adiestramiento del personal
- Coordinar el proceso de reclutamiento, evaluación, contratación, capacitación y desarrollo del personal de confianza de las entidades y dependencias universitarias
- Autorizar y expedir los finiquitos correspondientes con motivo de jubilaciones, pensiones, renuncias y despidos del personal
- Coordinar y participar en las revisiones salariales y contractuales (DGP, 2023).

Actividades realizadas en el servicio social

Durante mi servicio social en la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM (SCyE), llevé a cabo 2 procesos, reclutamiento y evaluación de personal. A continuación, se menciona cada etapa de ambos procesos, así como la descripción de cada actividad realizada para cada uno de éstos:

1) Apoyar en la revisión de currículos

Realicé un filtro de currículos de los candidatos internos y externos interesados en ocupar puestos de trabajo dentro de la UNAM. Cabe señalar, que durante la prestación de mi Servicio Social, únicamente se reclutó personal para la vacante de asistente ejecutivo.

2) Contactar a candidatos para evaluación

A la Subdirección de Capacitación y Evaluación, llega un oficio emitido por alguna dependencia de la UNAM, en el cual se solicita la evaluación de ciertos candidatos para ocupar alguna vacante administrativa. El mismo día que llega el oficio, se contacta a los candidatos para preguntarles si están enterados que fueron postulados para la vacante correspondiente y se les agenda una cita para que acudan a las oficinas de la Subdirección, además de corroborar su correo electrónico. Al finalizar la llamada, se les envía un correo solicitando cierta documentación, la cual deben enviar de manera digital antes de acudir a su entrevista; también se indica fecha, hora y ubicación en donde se llevará a cabo la entrevista.

3) Apoyar en la revisión y organización de expedientes

Al recibir la documentación solicitada de manera digital, se revisa que estén todos los documentos solicitados, en dado caso que falte alguno, se le notifica al candidato con la finalidad de enviar a la brevedad posible el documento faltante. Una vez que la documentación esté completa, se elabora su expediente en la carpeta correspondiente. El expediente contiene los siguientes documentos:

- Identificación oficial
- Foto reciente
- Título y cédula o último historial académico

- CV actualizado
- Comprobante de domicilio
- Constancias o certificaciones de cursos de los últimos 5 años
- Número de trabajador de la UNAM (credencial de la UNAM)
- RFC con homoclave

4) Apoyar en la entrevista inicial de candidatos

Una vez que el candidato llega a las instalaciones, se le realiza una entrevista, en la cual se profundiza en las actividades desempeñadas en cada uno de sus puestos anteriores, así como los motivos de salida y lo que percibía en cada uno de los puestos de trabajo. Además, se obtiene información sobre su nivel de estudios y el status en el que se encuentra, es decir, pasante, titulado, en proceso de titulación, etc. Para conocer un poco más sobre el candidato, se pregunta sobre intereses, lo que busca en un equipo de trabajo, fortalezas y áreas de oportunidad.

Después de conocer más al candidato y aclarar ciertos puntos del CV, se le brinda información del puesto al cual está aplicando, es decir, cuáles son las actividades que desempeñaría en el puesto, salario, horario laboral y días a laborar.

5) Aplicar pruebas psicométricas

Al culminar la entrevista, se pasa al candidato a uno de los cubículos para que pueda realizar la psicometría, en donde se le aplica una batería de pruebas psicométricas, principalmente Terman Merrill y Cleaver, con la finalidad de conocer un poco más sobre él. Además, también se evalúan sus conocimientos en temas de Word, PowerPoint y Excel.

6) Revisar las calificaciones de las evaluaciones y realizar un concentrado de las mismas

Una vez que el candidato terminó toda la batería psicométrica, se califica e interpreta cada una de las pruebas y las calificaciones de cada una de ellas, es asignada en un reporte de evaluación, el cual contiene información del candidato,

experiencia laboral, resultados de las evaluaciones aplicadas, pronóstico laboral y conclusión.

7) Revisar material didáctico de los cursos

Dado que, en la Subdirección se imparten cursos de capacitación al personal de confianza, se debe revisar el material didáctico del curso que se va a impartir, con la finalidad de que el manual esté completo en cuanto al contenido y el número de manuales sea el correcto.

8) Realizar propuestas de mejora en el área de capacitación

La Subdirección acepta sugerencias por parte de los prestadores de servicio social en dado caso de detectar alguna cosa se pueda mejorar, en cuanto a los cursos, material didáctico, sesiones, etc., con la finalidad de brindar un mejor servicio a los participantes del curso.

Objetivo general del Informe de Servicio Social

El objetivo general del presente Informe de Servicio Social, consistió en realizar una propuesta de escala de medición de competencias para evaluar a los candidatos que quieran ocupar algún puesto administrativo de la UNAM, con la finalidad de que la vacante sea cubierta por el candidato que cumpla de mejor manera con las competencias necesarias para ocupar dicho puesto.

Soporte teórico metodológico del Informe

Capítulo I. Proceso de Reclutamiento y Selección y la UNAM

1.1. ¿Qué es el Reclutamiento y Selección de Personal?

En el documento digital de la Universidad Internacional de La Rioja en México (2022), se menciona que la administración de Recursos Humanos es muy importante en cualquier empresa, puesto que, involucra toda la gestión, coordinación y planeación de todo lo relacionado con las actividades del personal de manera que se cumplan tanto los objetivos de cada trabajador como los objetivos de la empresa.

En este mismo documento (Universidad Internacional de La Rioja en México, 2022), se mencionan las funciones del departamento de Recursos Humanos, las cuales son:

- **Cumplimiento de las leyes laborales del país:** el jefe de recursos humanos, debe vigilar que se cumplan las leyes laborales dentro de la organización
- **Administración de personal:** hace referencia a los trámites administrativos con referencia a los trabajadores, además de incorporar la documentación del personal nuevo
- **Planeación de personal:** se refiere al diseño de los puestos de trabajo, los requerimientos y definición de las funciones de cada uno de ellos
- **Selección de personal y reclutamiento:** este departamento se encarga de reclutar y seleccionar al personal de manera correcta por medio de determinadas pruebas de selección
- **Planes de formación y desarrollo profesional:** el departamento de Recursos Humanos, es el encargado de proporcionar programas de capacitación con el fin de que los empleados estén en constante actualización
- **Plan de carrera, promoción y ascensos dentro de la empresa:** hace referencia a los programas dirigidos al crecimiento de los empleados dentro de la empresa siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos y experiencia
- **Evaluación del desempeño:** es de suma importancia, puesto que, ayuda a solucionar desajustes de la organización

- **Retención del talento:** debe ser uno de los principales objetivos dentro del área de recursos humanos, puesto que, por medio de esto, se logra que la empresa cumpla con los objetivos planteados
- **Programas de incentivos:** se realiza con el fin de que los empleados estén motivados y cumplan con los objetivos y metas establecidas
- **Clima laboral:** el buen clima laboral es primordial para el cumplimiento de objetivos, por ello, es importante conocer el clima de la empresa y que tan satisfechos están los empleados para tomar medidas al respecto
- **Prevención de Riesgos Laborales:** es fundamental tener un plan de riesgos para poder garantizar la salud y seguridad de los colaboradores de la empresa (Universidad Internacional de La Rioja en México, 2022).

Las funciones del departamento de Recursos Humanos son diversas y todas son muy importantes. Para fines del presente informe, únicamente me enfocaré en el proceso de reclutamiento de personal.

El reclutamiento de personal es el proceso de identificación, atracción, entrevista, selección, contratación e incorporación de trabajadores (Cortés, 2021), dicho proceso se realiza basándose en el formato de requisición de personal, puesto que, este incluye información del puesto a cubrir, es decir, las características y requisitos que debe cumplir la persona que va a cubrir dicha vacante.

De acuerdo con Aguirre (2021), actualmente el reclutamiento online o Reclutamiento 2.0, es la forma más común de buscar candidatos, es decir, se sustituyeron los anuncios en papel y la búsqueda de candidatos y la distribución de ofertas es mucho más rápida, además tiene el beneficio que dicha oferta puede llegar a más personas en poco tiempo. Existen 2 tipos de reclutamiento 2.0, los cuales son:

***Reclutamiento social:** también conocido como recruiting, el cual consiste en publicar las vacantes en diversas plataformas de redes sociales como LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram, puesto que, dichas plataformas son utilizadas por miles de personas diariamente

***Reclutamiento móvil:** esta estrategia de reclutamiento, permite que los candidatos puedan buscar y postularse a ofertas de trabajo de manera sencilla, además de poder actualizar su CV en línea y estar en contacto con las empresas (Aguirre, 2021).

Aguirre (2021), también menciona que el proceso de reclutamiento tiene ventajas y desventajas, las cuales se mencionan a continuación:

- **Ventajas:** la distribución de ofertas de trabajo es mayor, hay mayor precisión, es decir, se encuentran perfiles que corresponden a lo que se está buscando, las vacantes se actualizan rápidamente, hay un ahorro económico, se ahorra tiempo gracias a la entrevista a distancia
- **Desventajas:** mayor cantidad de solicitudes y limitaciones en entrevistas a distancia

Dentro del proceso de reclutamiento y selección, las entrevistas laborales son fundamentales, puesto que, se obtiene más información del candidato y se aclaran dudas del cv del candidato. Existen diversos tipos de entrevistas de trabajo, las cuales ayudan a conocer su experiencia, motivaciones y características. En el documento digital de la bolsa de trabajo Indeed (2023), encontramos que las entrevistas se pueden clasificar en:

- **Presencial:** es la entrevista tradicional, es decir, se cita al candidato en las oficinas o empresa encargada de la selección. Es importante ser puntual y preparar las respuestas a las preguntas más comunes. Se debe contestar de manera profesional y de forma directa.

En este tipo de entrevista, es importante tomar en cuenta el tono de voz, la postura y el lenguaje corporal.

- **Telefónica:** se debe prestar mucha más atención al tono, ritmo y volumen de la voz, por ello, es importante comunicarse con un lenguaje claro y directo, dando valor a los silencios y no precipitarse a dar respuestas sin pensar.

Se pueden tener notas con datos específicos que se desee mencionar, como fechas, palabras clave o cifras. También, se recomienda utilizar auriculares, dado que, permitirán tomar apuntes.

Es importante asegurarse de tomar la llamada en un espacio tranquilo y en silencio, sin distracciones ni interrupciones.

- **Online:** este tipo de entrevista se ha vuelto más común de realizarse, puesto que, ahorran tiempo, evitan desplazamientos y son indispensables cuando se trata de un trabajo de manera remota. En la entrevista online, es importante asegurarse que la conexión a internet sea buena y la plataforma tecnológica que se va a utilizar funcione de manera correcta.

Se pueden utilizar diversos canales de comunicación como WhatsApp, Skype, Zoom, etc. Previamente a la entrevista, se debe instalar el programa y realizar una prueba para verificar que todo funcione adecuadamente, es decir, el micrófono, altavoz y volumen.

También, debe tomar en cuenta la imagen de la cámara y verificar que la distancia sea la conveniente, revisar la iluminación de la habitación, cuidar el vestuario y evitar interrupciones.

- **De panel:** es comúnmente utilizada en puestos de alto nivel, en donde por lo general, participan personas de diferentes áreas de la organización.

En la entrevista de panel, se debe atender a varios entrevistadores y abordar diversos temas, además de tener contacto visual con todos los presentes.

- **Grupal:** suele utilizarse cuando se trata de contrataciones masivas y se evalúa a un grupo grande de candidatos. El reto consiste en sobresalir y destacar entre los demás candidatos. En este tipo de entrevista, el objetivo es identificar habilidades de comunicación, trabajo en equipo y liderazgo de los candidatos.

Es importante que el candidato interactúe con los demás, porque de esta manera se sentirá más cómodo y puede indagar sobre su experiencia.

Se deben evitar actitudes agresivas y prestar atención a las intervenciones de los demás participantes, lo cual ayudará a enriquecer el discurso y aportar cosas relevantes.

- **De tensión o estrés:** este tipo de entrevista es muy exigente, porque su objetivo es descubrir las habilidades del candidato en situaciones difíciles, por ello, suelen utilizarse para puestos de atención al público, ventas y consultoría. Es importante que el candidato, tenga autocontrol y responda de manera adecuada. La entrevista no se enfoca en la información del CV, su objetivo es conocer cómo reacciona el candidato en situaciones de estrés. Se pueden plantear acertijos o problemas, preguntas incómodas.
- **Práctica:** los reclutadores pueden solicitar que el candidato realice alguna actividad relacionada con el puesto de trabajo, lo cual ayuda a evaluar de forma rápida sus capacidades.
- **En una feria de empleo:** los reclutadores que participan, recaban información de los trabajadores para incrementar su base de datos, lo cual ayuda a agilizar futuros procesos de selección.

Los candidatos pueden establecer contacto con las organizaciones y sectores de su interés.

Es poco frecuente realizar una entrevista de trabajo en este tipo de ambiente, pero es importante ir preparado y hablar brevemente de experiencia y habilidades.

Cabe mencionar, que el proceso de reclutamiento es de suma importancia para lograr los objetivos de la empresa, es decir, si se elige a las personas adecuadas para el puesto, se logrará tener una mayor productividad y, por lo tanto, se garantizará el logro de las metas establecidas. De acuerdo con Reátegui (2019), los pasos que deben seguir las empresas para retener al personal, son las siguientes:

- **Definir el perfil deseado:** tener claras las funciones que va a desempeñar el trabajador, así como las competencias requeridas para el puesto, además de establecer las características de los postulantes, es decir, edad, aptitudes, cualidades, formación académica y experiencia laboral

- **Revisión de candidaturas y preselección:** la siguiente fase es el proceso de reclutamiento, el cual da inicio con la publicación de la oferta de trabajo, la cual se puede publicar en la página de la empresa y en redes sociales. Después se comienzan a recibir las solicitudes, es decir, los CV's y se hace una preselección de los mismos en donde se eligen los candidatos que cumplen con el perfil que se está buscando
- **Entrevista y evaluación:** a los candidatos que son pre seleccionados, se les debe realizar una entrevista inicial en la cual se verifican ciertos aspectos como lenguaje, habilidades, experiencia laboral y aclarar dudas. Posteriormente, se le aplican una serie de pruebas al candidato
- **Contratación:** en esta etapa, se debe explicar al candidato los aspectos legales de su contratación, así como las condiciones laborales y los beneficios que obtendrá al trabajar en la empresa, es decir, la jornada laboral, los días laborables, los días de vacaciones, entre otras prestaciones a las que tendrá derecho.
- **Proceso de capacitación:** al momento de integrar al nuevo colaborador a la empresa, el jefe directo debe capacitarlo brindándole información sobre las principales labores que se desempeñan en la empresa, así como las funciones principales del puesto que va a cubrir. Es importante, que una vez finalizada la capacitación, se haga un seguimiento a corto, mediano y largo plazo para evaluar el desempeño del colaborador.

El proceso de reclutamiento es de suma importancia, puesto que, se debe elegir a la persona adecuada para el puesto, es decir, que cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para cubrir la vacante y de esta manera, ayude en el cumplimiento de metas institucionales.

Durante el desarrollo de mi Servicio Social una de las principales actividades que llevé a cabo fue el proceso de reclutamiento de personal. Cabe destacar, que mi Servicio Social lo realicé en una dependencia de la UNAM. A continuación, se explica dicha institución.

1.2. ¿Qué es la UNAM?

En el documento digital encontrado en la página acerca de la UNAM, encontramos que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), es una institución pública, autónoma y laica que ha desempeñado un papel importante en la historia y formación de nuestro país. Fue fundada el 21 de septiembre de 1551 con el nombre de la Real y Pontificia Universidad de México. La apertura de la Universidad se llevó a cabo el 25 de enero de 1553, la cual se realizó tomando como referencia las universidades europeas, en particular de la Universidad de Salamanca (UNAM, 2022).

En este mismo documento (UNAM, 2022), se menciona que, en el año de 1778, se abrió la Real Escuela de Cirugía y en 1792 el Real Colegio de Minería. Dos años más tarde, es decir, en 1794, la Academia de San Carlos, fue constituida para el estudio de las Bellas Artes. Cuando el rey de España, dejó de gobernar el país, la institución se llamó Universidad Nacional y Pontificia y posteriormente tomó el nombre de Universidad de México. Cabe mencionar, que, en los años 1833, 1857, 1861 y 1865, los liberales consideraban que la universidad era un ejemplo de retroceso, motivo por el cual, dicha institución tuvo que ser cerrada. En todo este tiempo que permaneció cerrada, había establecimientos para el estudio de medicina, ingeniería, arquitectura y jurisprudencia; más adelante, se incorporó la Escuela de Agricultura.

En la página de la Universidad Nacional Autónoma de México (2022), se menciona que en el año de 1867 el doctor Gabino Barreda, implementó la Escuela Nacional Preparatoria, cuyo plan de estudios estaba basado en las ideas de Augusto Comte.

Los antecedentes de la Universidad Mexicana Moderna tienen su origen en el proyecto que presentó Justo Sierra el 11 de febrero de 1881 en la Cámara de Diputados. El 7 de abril del mismo año, lo aprobó ante la Cámara con la ayuda de diputados de diversos Estados de la República como Aguascalientes, Jalisco, Puebla y Veracruz, pero su proyecto no obtuvo los resultados que esperaba, dado que no fue aprobado. Cabe destacar, que, a pesar de esto, Sierra nunca dejó la idea de implementar una Universidad Nacional en México (UNAM, 2022).

La UNAM (2022), menciona que, en la creación de este nuevo proyecto, Sierra incluyó la Escuela de Bellas Artes, de Comercio y de Ciencias Políticas, de Jurisprudencia, de Ingenieros y de Medicina a la Escuela Normal a la de Altos Estudios y

a la Escuela Nacional Preparatoria y la Secundaria de Mujeres. Dicho proyecto, lo presentó el 13 de abril de 1902, ante el Consejo Superior de Educación Pública y para el año de 1905, cuando la Secretaría de Instrucción Pública se separó de la Secretaría de Justicia, Sierra pasó de ser subsecretario a titular de la Secretaría de Instrucción Pública, la cual fue creada por el Poder Ejecutivo. El 30 de marzo de 1907, se informó que el presidente de la República estaba de acuerdo con que se abriera la Universidad Nacional.

Para la aprobación definitiva de este proyecto, fue necesario que la Secretaría enviara al pedagogo Ezequiel A. Chávez a Europa y Estados Unidos en diversas ocasiones para observar el funcionamiento de universidades diferentes. Después del análisis que realizó Chávez, surgió de forma definitiva el proyecto de la Universidad Nacional de México (UNAM, 2022).

El principal propósito de la Universidad Nacional Autónoma de México, es servir al país y a la humanidad, por medio de la formación de profesionistas que sean útiles para la sociedad, así como organizar y desarrollar investigaciones principalmente en temas de problemáticas nacionales. Las principales actividades de esta institución son la docencia, la investigación y la difusión cultural (UNAM, 2022).

En el ámbito académico, esta institución es reconocida como una universidad de excelencia, puesto que, es libre, se practica el respeto, la tolerancia y el diálogo (UNAM, 2022).

La UNAM, cuenta con la Dirección General de Personal (DGP), la cual, de acuerdo con el documento digital de la DGP (2022), es una dependencia de la Secretaría Administrativa que tiene como misión liderar, administrar y solucionar los temas de trabajo, nominales y de servicio, con el fin de contribuir al cumplimiento de las funciones de la Institución. Dicha dependencia, está organizada en cuatro Direcciones de Área, las cuales son:

- Administración de Personal
- Relaciones Laborales
- CENDI y Jardín de Niños

- Sistemas

Son diversas las funciones que tiene la DGP, esto con el fin de cumplir con su objetivo principal que es dar solución a los problemas relativos al trabajo, de nómina y de servicios. A continuación, se mencionan algunas de estas funciones:

- Atender los movimientos del personal, de acuerdo con las normas legales vigentes
- Cubrir las remuneraciones del personal
- Establecer y comunicar las prestaciones, servicios e incentivos acordados en los Contratos Colectivos de Trabajo
- Tramitar las constancias de empleo, hojas de servicio, credenciales, certificaciones, entre otros documentos en relación con el personal
- Administrar los expedientes del personal
- Realizar el proceso de selección del personal administrativo de base con el objetivo de cubrir las vacantes de las diversas dependencias de la universidad, con base en las disposiciones legales y en los Contratos Colectivos de Trabajo
- Coordinar el proceso de reclutamiento, evaluación, contratación, capacitación y desarrollo del personal de confianza de las dependencias de la Universidad
- Autorizar y tramitar los finiquitos correspondientes en relación a jubilaciones, pensiones, renunciaciones y despido del personal
- Planificar, organizar y coordinar los servicios y programas correspondientes a los Centros de Desarrollo Infantil y del Jardín de Niños de la Institución (UNAM, 2022).

Dentro de la Dirección General de Personal, se encuentra la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM, la cual será descrita a continuación para su estudio como contexto del presente informe.

1.3. ¿Qué es la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM?

De acuerdo con el documento digital encontrado en la página Subdirección de Capacitación y Evaluación (s.f.), la Subdirección de Capacitación y Evaluación, es una

dependencia de la UNAM que tiene por objetivo principal impartir cursos a los trabajadores de la UNAM para reforzar los conocimientos de cómputo y conocimientos acerca de esta institución educativa. La Subdirección, cuenta con un Programa de Capacitación que contiene diversos cursos en línea, esto con el objetivo de crear grupos de estudio virtuales que permitan que un mayor número de trabajadores, accedan a dichas capacitaciones.

La oferta de cursos (presenciales y en línea), se encuentran en el Programa Anual de Capacitación, el cual es elaborado a partir de la Detección de Necesidades de Capacitación. Antes del inicio de cada uno de los cursos, la Subdirección de Evaluación y Capacitación, envía un correo electrónico con las convocatorias de cada uno de los trabajadores, las cuales están dirigidas al Secretario o Jefe de Unidad Administrativa, con copia al trabajador y al jefe inmediato o Jefe de Personal.

Los trabajadores convocados al igual que los que se enteraron por medio de internet y la Gaceta de la UNAM, tienen que llenar una Cédula de Inscripción, una vez que se recibe dicha cédula, la Subdirección de Capacitación y Evaluación, envía instrucciones y clave de acceso al trabajador para que pueda comenzar con el curso.

Para el desarrollo del curso, se utiliza una plataforma llamada Caplin, la cual es propia de la Subdirección de Capacitación y Evaluación, la cual permite desarrollar actividades a distancia de enseñanza-aprendizaje. Entre las actividades a las cuales tienen acceso los participantes, se encuentran las siguientes:

- Videos
- Archivos de texto y audio
- Actividades de colaboración
- Chats
- Foros
- Tareas
- Juegos

- Simuladores
- Evaluaciones en múltiples formatos
- Actividades de retroalimentación
- Comunicación directa con el/la instructor/a

En esta misma fuente (Subdirección de Capacitación y Evaluación, s.f.), se menciona que la oferta de cursos que ofrece la Subdirección es muy variada; los temas que se abordan son:

- Cultura informática
- Cultura de calidad
- Desarrollo humano y organizacional
- Desarrollo de mandos medios y ejecutivos
- Identidad institucional
- Procesos administrativos
- Actualización técnico-administrativa
- Diplomados de extensión (Subdirección de Capacitación y Evaluación, s.f.).

La Subdirección tiene otras funciones además de capacitar a su personal, por ejemplo, otro de sus objetivos principales es coordinar el proceso de reclutamiento, evaluación, contratación, capacitación y desarrollo del personal de confianza de las diversas dependencias de la UNAM. Durante mi Servicio Social, lleve a cabo diferentes actividades de reclutamiento y selección de personal, entre ellas, destacan las siguientes:

- Aplicar pruebas psicométricas
- Apoyar en la entrevista inicial de candidatos
- Apoyar en la revisión de currículums

- Contactar a candidatos para evaluación
- Apoyar en la revisión y organización de expedientes
- Revisar las calificaciones de las evaluaciones y realizar un concentrado de las mismas
- Publicación de vacantes

El proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en la Subdirección, comienza cuando llega un oficio de alguna dependencia de la UNAM, solicitando que se reclute personal para alguna vacante, que por lo general es para asistente ejecutivo. Posteriormente, se realiza un flyer para poder realizar la publicación de la vacante por medio de redes sociales, principalmente por Facebook.

Al momento de recibir las postulaciones por correo electrónico, se realiza un primer filtro, el cual consiste en seleccionar a los posibles candidatos para el puesto. Después, se contacta al candidato para que asista a una entrevista presencial a las instalaciones de la Subdirección, además de pedirle cierta documentación para poder elaborar su expediente.

Una vez terminada la entrevista, se le aplican unas pruebas psicométricas al candidato, las cuales son Terman Merrill y Cleaver, además de una evaluación técnica, la cual mide los conocimientos de programas como Windows, Word, Power Point y Excel. Una vez concluida la aplicación de pruebas, se califican y se realiza un reporte de evaluación, el cual incluye los datos de la vacante, del candidato, concentrado Profesiográfico, resultados de la evaluación técnica y de las pruebas psicométricas, además de un pronóstico laboral y una conclusión sobre los resultados de las diversas pruebas que se aplicaron. Finalmente, los reportes son enviados a la dependencia que solicitó la vacante.

Reátegui (2019), menciona que un proceso de reclutamiento y selección, se ha llevado a cabo con éxito cuando la organización y el colaborador están satisfechos con los resultados, es decir, cuando el candidato cumple con el perfil que se está buscando y se siente a gusto de pertenecer a la empresa. Los resultados de hacer un buen proceso de reclutamiento son las contrataciones de

buena calidad, retención de personal, reducción de costos y la satisfacción laboral, lo cual, en su conjunto, llevan al cumplimiento de metas de la organización y, por lo tanto, al éxito de la misma. A continuación, se aborda el tema de Perfiles de Puestos.

Capítulo II. Perfiles de Puestos Administrativos de Confianza de la UNAM y sus funciones

2.1 Creación y Gestión de Perfiles Administrativos

En la tesis digital llamada Elaboración de Perfiles de Puestos Administrativos pertenecientes a la empresa Constructora Grupo Industrial Paldsa S.A. de C.V., para mejorar la organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal que desempeña el área de Recursos Humanos (Munguía, 2014), encontramos que Charles Babbage en Europa y Frederick Taylor en Estados Unidos, durante la revolución industrial, argumentaron la posibilidad de estudiar de manera sistemática y con base científica, el trabajo en una organización y de esta manera, las decisiones tomadas no se basaran únicamente en presentimientos o intuiciones por parte de la misma. Con la revolución industrial surgió la administración científica, por lo cual, los diseños de trabajo en la gestión de recursos humanos, empezaron a utilizar técnicas de diseño y planificación para poder administrarse de forma correcta convirtiéndose en un área más profesional. Cabe destacar, que se requirió ayuda de otros profesionales como ingenieros, quienes ampliaron la visión de los trabajos desde otros aspectos.

La psicología, a lo largo de los años, ha permitido estudiar la conducta del ser humano en diferentes entornos sociales, por ello contiene diferentes ramas que son, social, educativa, clínica y laboral, la cual ha tenido diferentes cambios con respecto a sus enfoques. En esta misma fuente (Munguía, 2014), se menciona que Taylor, Mayo y Lewin tratan de explicar procesos más relevantes en la convivencia del hombre con la organización, haciendo referencia al trabajo en equipo, al mencionar que el hombre es una composición de engranajes, en donde si alguien realiza una modificación en el trabajo, automáticamente se requiere un cambio en los demás.

De esta manera, el comportamiento del empleado en sus relaciones interpersonales en el ámbito laboral comenzaron a valorarse, viéndolo ahora como un agente de cambio que puede superarse y de esta manera, los puestos adquirieron mayor importancia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por las empresas imponían, haciendo que el área de Recursos Humanos, se convirtiera en una pieza clave para la organización (Munguía, 2014).

Actualmente los avances de la tecnología y las competencias, han provocado grandes cambios en el comportamiento y desempeño laboral, haciendo que los psicólogos y profesionales en la gestión de recursos humanos se adapten a nuevas ideas, conceptos y procedimientos de las necesidades actuales, necesitando de un perfil de puesto, el cual brinda gran variedad de información de la empresa y del trabajador logrando un crecimiento de la empresa y del trabajador, perfeccionando procesos, capacitando a los empleados, mejorando el desempeño y lograr que el proceso de reclutamiento sea más eficaz (Munguía, 2014). A continuación, se explica el perfil de puesto.

En el documento digital de la bolsa de trabajo Indeed (2023), encontramos que el perfil de puesto es una recopilación detallada de las actividades indispensables para el cargo, además de especificar los requisitos con los cuales debe cumplir el candidato. En esta misma fuente Indeed (2023), se menciona que los beneficios del perfil de puesto, son las siguientes:

- Brinda información útil en el proceso de contratación
- Ayuda en la evaluación del personal identificando si el colaborador está cumpliendo con el objetivo de puesto de trabajo
- Permite que los empleados comprendan lo que se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades
- Cuando el perfil está bien definido, no hay confusión sobre cuáles son las tareas que le corresponden a cada trabajador
- Da a conocer cuando algún objetivo del puesto de trabajo no se está cumpliendo
- Explica las competencias que necesita el empleado para desempeñar el puesto de trabajo, lo cual ayuda en el diseño de los cursos de inducción y capacitación

Por otro lado, Indeed (2023), también menciona que los elementos principales que debe contener un perfil de puesto, son:

- **Educación y experiencia:** detallar el nivel educativo, título y años de experiencia en el sector indispensables para aplicar

- **Habilidades:** hace referencia a las cualidades del candidato, así como los conocimientos técnicos indispensables
- **Autoridad del trabajo:** establece los límites de autoridad del puesto de trabajo con respecto a los demás colaboradores
- **Tareas y responsabilidades:** incluye una breve descripción de las actividades importantes del puesto
- **Competencias deseables:** explicar las habilidades, conocimientos o experiencia que no son obligatorios para el puesto, pero son un plus para el candidato
- **Horario:** indica los detalles sobre el horario, es decir, si es tiempo completo, medio tiempo, hora de entrada y salida, especificar la rotación de turnos en caso de que sea necesario y si existe flexibilidad de horario
- **Comportamiento:** se refiere a los estándares de comportamiento en el centro de trabajo y en la forma de tratar a los compañeros
- **Departamento:** especificar el área a la que pertenece el puesto y a quien debe reportar los resultados
- **Ambiente:** menciona el sitio en el cual se lleva a cabo el trabajo
- **Rango de salario:** señala el tipo de salario de la vacante, es decir, si es bajo, medio o alto

Como se mencionó anteriormente, el perfil de puestos es de gran ayuda en el proceso de reclutamiento, porque ayuda a identificar cuáles son las habilidades y competencias que debe tener el candidato ideal, además de establecer puntos importantes del puesto como horario, días a laborar y la remuneración que obtendrá el colaborador.

2.2 Perfiles de lo Puestos Administrativos de Confianza de la UNAM

En el documento digital Catálogo de Puestos del Personal de Confianza (2013), se dice que cada uno de los perfiles administrativos, tienen objetivos y funciones específicas, pero todos tienen la finalidad de cumplir con ciertos propósitos y de esta

manera, lograr que se alcancen las metas institucionales de la UNAM. Es importante mencionar, que los puestos administrativos de confianza de la UNAM, sirven de apoyo a las autoridades y funcionarios en la realización de sus actividades. En esta misma fuente (Catálogo de Puestos del Personal de Confianza, 2013), se dice que hay 14 perfiles administrativos en la UNAM, los cuales son:

- Abogado auxiliar
- Asistente ejecutivo
- Asistente de procesos
- Asistente de productor
- Jefe de Unidad Administrativa
- Auditor
- Secretario Administrativo
- Bienes y suministros
- Jefe de área
- Jefe de control
- Productor
- Proyectista
- Reportero
- Residente

El documento digital llamado Catálogo de Puestos del Personal de Confianza (UNAM, 2013), menciona que los puestos administrativos de confianza de la UNAM apoyan a las autoridades, funcionarios universitarios y a sus representantes en el desarrollo de sus labores de dicha institución. Cabe destacar, que son diversos los puestos administrativos de Confianza de la UNAM, pero para fines del presente reporte, únicamente me enfocaré en asistente de procesos, asistente ejecutivo, bienes y suministros, jefe de unidad

administrativa y secretario administrativo, dado que, son los principales perfiles que se evalúan y reclutan en la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM. A continuación, revisaremos los perfiles administrativos de la UNAM.

2.2.1 . Asistente de procesos

De acuerdo con la Universidad de Panamá (s.f.), el asistente de procesos es un profesional que se encarga de evaluar, diagnosticar y diseñar procedimientos y sistemas para su simplificación, incorporación, automatización y actualización, con el fin de que la Institución sea más eficaz, efectiva y mejore su economía. Además, debe promover las buenas prácticas, así como el uso de tecnología innovadora.

La Universidad de Panamá (s.f.), menciona que el asistente de procesos debe tener habilidad analítica, manual, visual, verbal, tratar de manera cortés y respetuosa a los funcionarios, así como al público en general, además, tener coordinación de vista y mano, agudeza visual y buena redacción para poder elaborar documentos importantes que le solicite su jefe inmediato. En esta misma fuente (Universidad de Panamá, s.f.), se dice que los conocimientos que debe poseer el candidato que ocupe el puesto de asistente de procesos, deben ser los siguientes:

- Análisis y diseño de sistemas y procesos
- Uso de herramientas de software para la automatización de procesos
- Elaboración y evaluación de proyectos
- Buena redacción y ortografía
- Métodos de análisis, desarrollo e implementación de sistemas de información (Universidad de Panamá, s.f.).

En el documento digital encontrado en el Catálogo de Puestos del Personal de Confianza de la UNAM (2013), se indica que las funciones del asistente de procesos, son las siguientes:

- Participar en el análisis y la elaboración de estudios y proyectos de planeación, organización, sistemas de información y control administrativo

de carácter confidencial y general, así como trabajos especiales que le asigne su jefe inmediato

- Colaborar en la implementación de procesos administrativos que se desarrollan en el área, inspeccionando el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos aplicables
- Participar en la coordinación, control y vigilancia de los procesos de trabajo e informar a su jefe inmediato los resultados obtenidos
- Programar, difundir y encargarse de la logística de los eventos y las actividades que programe la dependencia, así como verificar el desarrollo de las mismas
- Proponer mejoras en los procesos de trabajo que se lleven a cabo en el área
- Vigilar el mantenimiento preventivo y correcto de los recursos informáticos y materiales
- Tener confidencialidad con los asuntos que le soliciten
- Realizar y presentar reportes e informes que requiera su jefe inmediato
- Supervisar que se cumplan las normas y procedimientos, además de aplicar las políticas de la dependencia (UNAM, 2013).

Con base en el análisis de las funciones de asistente de procesos de la UNAM y de la Universidad de Panamá (s.f.), podemos observar que ambas fuentes coinciden en:

- Elaboración y evaluación de proyectos
- Desarrollar tareas administrativas
- Implementar mejoras en los procesos de trabajo tomando en cuenta políticas y procedimientos establecidos

Dentro de la UNAM, hay otro perfil llamado asistente ejecutivo, que también se encarga de los procesos administrativos, pero a diferencia del asistente de procesos, este perfil da apoyo directamente al director de la institución. A continuación, será descrito el perfil de asistente ejecutivo.

2.2.2. Asistente Ejecutivo

En el documento digital de la página de LinkedIn (2023), encontramos que el asistente ejecutivo es un profesional que brinda soporte administrativo a los líderes de la empresa, quienes suelen tener una carga laboral muy pesada. El objetivo principal del asistente, es facilitar el trabajo de la dirección, para que, se puedan desarrollar las funciones de mejor manera y se llegue al cumplimiento de objetivos. El asistente ejecutivo, debe estar pendiente a muchos detalles, por ello, asume una gran responsabilidad. En esta misma fuente (LinkedIn, 2023), se menciona que las tareas administrativas que desempeña el asistente ejecutivo, son las siguientes:

- Revisar los documentos y gestionar las llamadas
- Organizar reuniones y la realización de las respectivas actas
- Preparar planes de viaje y gestionar calendarios
- Planificación de eventos
- Preparación de informes y de reportes de gastos
- Establecer contacto entre proveedores y ejecutivo
- Coordinar la comunicación interna
- Contestar llamadas y correos electrónicos
- Organizar la agenda del jefe con las reuniones del día
- Actualizar las bases de datos
- Administrar el archivo de documentos

Por otro lado, de acuerdo con el documento digital encontrado en el Catálogo de Puestos del Personal de Confianza de la UNAM (2013), las principales funciones del asistente ejecutivo son:

- Coordinar la asistencia de los participantes y tomar nota de los asuntos importantes que se traten en las reuniones, así como preparar los materiales y equipo indispensable para dicha reunión
- Tener actualizados los asuntos que debe atender el jefe inmediato, así como informarle la situación de cada uno de ellos, además de resguardar documentos e información importante para el jefe inmediato

- Coordinar, con ayuda del jefe inmediato, reuniones de trabajo, confirmar a los participantes la fecha y hora de dicha reunión y verificar que no haya traslapes en las mismas
- Elaborar documentos que solicite el jefe inmediato y proponer soluciones de respuesta por medios electrónicos e informáticos, con el objetivo de cumplir en tiempo y forma con los trabajos solicitados, así como presentar trabajos de calidad en cuanto a presentación y ortografía
- Atender a las personas que soliciten alguna información ya sea de forma personal, telefónica o cualquier otro medio, así como informar a su jefe inmediato las solicitudes de citas
- Revisar el contenido de los documentos que se le presente a su jefe inmediato para solicitar su firma, verificando que no haya errores ortográficos, gramaticales o de redacción y en caso de que haya algún error, solicitar que se realicen las correcciones necesarias
- Mantener en confidencialidad los asuntos que le soliciten
- Realizar y presentar informes y reportes que le pida su jefe inmediato
- Supervisar que se cumplan las normas y procedimientos de la dependencia
- Realizar los trabajos personales y confidenciales que le solicite su jefe inmediato (UNAM, 2013).

Linkedin (2023) y la UNAM (2013), coinciden en que la función principal del asistente ejecutivo es facilitar el trabajo del director general y de esta manera, el trabajo se desarrolle de la forma más eficiente posible. Además, ambas instituciones mencionan que la comunicación es fundamental para el cumplimiento de las tareas administrativas y, por lo tanto, el logro de los objetivos de la dirección y de la UNAM. Por otro lado, es relevante mencionar que hay aspectos en los cuales no coinciden, por ejemplo, Linkedin (2023), señala que el asistente ejecutivo es el encargado de contactar a los diversos proveedores y la UNAM no menciona nada al respecto, puesto que, solo se enfoca en actividades administrativas.

Dentro de la UNAM, existe otro departamento encargado de abastecer a la institución con el equipo necesario para el desempeño de sus actividades, es decir, proporcionar las herramientas y equipo mobiliario indispensable, el cual debe ser de calidad, a un buen precio y que el servicio que se brinde sea el adecuado de acuerdo con los lineamientos de la UNAM. Dicho puesto es llamado de Bienes y suministros, el cual será descrito a continuación.

2.3.3 Bienes y suministros

En el documento digital encontrado en la página de la Facultad de Ciencias de la UNAM (2022), encontramos que el puesto de bienes y suministros, tiene el objetivo de abastecer de forma oportuna y eficiente las necesidades de bienes y servicios nacionales y del extranjero, los cuales son requeridos por las distintas áreas de las facultades, con el fin de que puedan cumplir sus objetivos y metas docentes, de investigación y extensión universitaria; cabe mencionar, que dichos procesos se llevan a cabo bajo las mejores condiciones de calidad, precio y servicio. Otro de sus propósitos, es controlar los bienes patrimoniales de la Institución siguiendo lineamientos, políticas y normas de la Institución y de la Dirección de la Facultad correspondiente, bajo la coordinación de la Secretaría Administrativa.

En este mismo documento (Facultad de Ciencias, UNAM, 2022), se indica que dicho puesto, tiene diversas funciones, entre las cuales se encuentran las que se mencionan a continuación:

- Determinar y aplicar las políticas de planeación y programación de las actividades del departamento, de acuerdo con los objetivos establecidos
- Realizar el plan anual de compra de bienes, arrendamientos y servicios, de acuerdo con las necesidades académico administrativas y el presupuesto
- Planear, organizar, elaborar y controlar la adquisición, almacenamiento y suministro de los productos de consumo, mobiliario y equipo que son necesarios para poder desempeñar las actividades

- Proporcionar las herramientas de trabajo en tiempo y forma, así como verificar la calidad de los mismos, con el fin de realizar adecuadamente las labores
- Supervisar el control adecuado de los bienes registrados para el servicio de la dependencia de acuerdo con las disposiciones establecidas por la dirección general del patrimonio
- Comunicar de forma periódica a la secretaria administrativa acerca de los avances obtenidos en los programas implementados en el área
- Hacer evaluaciones periódicas de las competencias del personal que tiene a su cargo
- Informar acerca de los cambios en las funciones y actividades a la Secretaría Administrativa con el propósito de actualizar la documentación necesaria para los procesos
- Identificar las necesidades percibidas de recursos con el fin de que el Sistema de Gestión de la Calidad funcione adecuadamente
- Promover el análisis de las labores del área con el objetivo de fomentar acciones para prevenir, corregir o mejorar (UNAM, Facultad de Ciencias, 2022).

En el documento digital de la EAE Business School (2023), llamado cuales son los principales objetivos del puesto de compras, encontramos que, se encarga de adquirir las materias primas, productos semi-acabados y servicios necesarios para que la empresa funcione adecuadamente.

El puesto de bienes y suministros, también es el responsable de que los bienes, servicios e inventario estén en orden y lleguen a tiempo a los almacenes de la empresa. Asimismo, es el encargado de controlar el costo de los bienes que se adquieren y desarrolla una buena negociación con los proveedores. Como se mencionó anteriormente, el puesto de bienes y suministros tiene diversas funciones, pero uno de sus objetivos principales es asegurar el abastecimiento de las materias primas.

La UNAM (2022) y la EAE Business School (2023), coinciden en que el puesto de bienes y suministros, es el encargado de abastecer las necesidades de bienes y servicios de la institución, con la finalidad de contar con los servicios y mobiliario

necesario para que, de esta manera, los colaboradores cuenten con la materia prima necesaria para que puedan desempeñar de mejor forma sus labores.

Además del puesto de Bienes y Suministros, la UNAM cuenta con un Jefe de Unidad Administrativa, el cual se encarga de optimizar este tipo de recursos, es decir, los recursos materiales, además de los recursos humanos y financieros. A continuación, será descrito el Jefe de Unidad Administrativa.

2.4.4 Jefe de Unidad Administrativa

En el documento digital encontrado en la página de la Dirección General de Servicios Administrativos de la UNAM (2018), se menciona que el jefe de unidad administrativa colabora con el titular de la dependencia universitaria en la planeación, organización e implementación de métodos, normativas y técnicas con el fin de optimizar los recursos humanos, materiales y financieros y de esta manera, cumplir con las metas establecidas.

En este mismo documento (Dirección General de Servicios Administrativos de la UNAM, 2018), se menciona que las funciones que desempeña el jefe de unidad administrativa, son las siguientes:

- Dar cumplimiento a los objetivos establecidos a nivel institucional
- Elaborar el plan de trabajo administrativo tomando en cuenta el contexto de la secretaría
- Aceptar la responsabilidad y obligación de presentar los resultados correspondientes al desempeño administrativo de la Secretaría y Unidad Administrativa
- Involucrar, dirigir y ayudar al personal para que colabore con el desempeño administrativo
- Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación al personal de la Secretaría y Unidad Administrativa con el fin de elaborar el programa anual de capacitación que permita a los colaboradores desarrollar, fortalecer y obtener nuevas competencias

- Realizar la evaluación de competencias del personal e implementar la capacitación correspondiente
- Analizar y valorar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño

El documento digital llamado condiciones generales, personal eventual, cargo: jefe de unidad administrativa (EMAGUA, s.f.), indica que el jefe de unidad administrativa tiene el objetivo de implementar y desarrollar los procesos operativos para que el área funcione adecuadamente, además de verificar los procesos y procedimientos necesarios para desarrollar una correcta administración de Recursos Humanos, Servicios Generales, Activos Fijos y Almacén, Contrataciones, Sistemas, Archivo Central, Encargados de Ventanilla Única y Choferes Mensajeros, y de esta forma vigilar la aplicación y el cumplimiento de las normas legales vigentes de las respectivas áreas. En esta misma fuente (EMAGUA, s.f.), se informa que las funciones principales del jefe de unidad administrativa, son:

- Inspeccionar las actividades y resultados de las áreas de Recursos Humanos, Activos Fijos y Almacenes, Servicios Generales, Contrataciones y Archivo Central
- Vigilar la correcta administración de recursos humanos, activos fijos, administración de almacenes y bienes de la institución
- Revisar el abastecimiento de servicios (luz, agua, telefonía, internet, etc.)
- Planear, dirigir, coordinar y controlar la realización de actividades relacionadas con el Sistema de Administración de Personal
- Supervisar la planificación y controlar la implementación del plan de capacitación, de acuerdo con las normas gubernamentales e institucionales del personal
- Coordinar la elaboración del plan anual de compras y contrataciones
- Verificar la disponibilidad de los materiales en los almacenes
- Registrar la recepción, clasificación y almacenaje de bienes y materiales emitidos
- Controlar la asignación de espacios, registrar la salida de bienes y establecer medidas de higiene y seguridad por medio del área de servicios generales

- Establecer y desarrollar programas de mantenimiento y seguridad para evitar el daño a los inmuebles y alteraciones que puedan afectar su funcionalidad

La UNAM (2018) y la EMAGUA (s.f.), coinciden en que el jefe de unidad administrativa, es el encargado de elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, así como implementar el plan de capacitación, con el fin de que los colaboradores desarrollen nuevas competencias y puedan realizar su trabajo de mejor manera y obtengan mejores resultados. También difieren en algunos aspectos, por ejemplo, la EMAGUA (s.f.), menciona que el jefe de unidad es el encargado de abastecer los servicios de luz, agua, telefonía e internet y la UNAM (2018), no menciona nada al respecto.

Por otro lado, la UNAM cuenta con un secretario administrativo, el cual tiene el objetivo de administrar los diversos recursos con los que cuenta la institución, además, asegurar que se cumplan las normas vigentes en cada una de las áreas con las que cuenta la institución, esto con la finalidad de que se cumplan las metas establecidas en cada una de ellas. Enseguida se explica el secretario administrativo.

2.5.5 Secretario Administrativo

De acuerdo con el documento digital encontrado en la página del Instituto de Ecología de la UNAM (2022), el secretario administrativo es el encargado de administrar los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la institución, además de brindar servicios de apoyo administrativo de forma adecuada y en el momento oportuno con el fin de que se cumplan los objetivos, funciones y programas que la secretaría tiene a su cargo. Andrade (2022), dice que las funciones del secretario administrativo, son las que se mencionan a continuación:

- Coadyuvar con la Dirección en planear, dirigir y controlar los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para que funcione de manera eficaz
- Acordar los asuntos administrativos relacionados con presupuesto, contabilidad, publicaciones, personal, almacén, inventarios, adquisiciones, archivo, correspondencia y servicios generales

- Establecer planes y programas administrativos y controlar el funcionamiento de los mismos
- Implementar vías de comunicación entre las autoridades y el personal, con el fin de promover y mejorar las relaciones laborales
- Elaborar el plan anual de trabajo de la Secretaría Administrativa
- Fomentar la comunicación adecuada
- Promover la capacitación del personal con el fin de mejorar su desempeño
- Realizar evaluaciones al personal que tiene a su cargo.

En el documento digital de la Universidad Autónoma de Querétaro, llamado secretaría administrativa (2023), encontramos que las funciones y obligaciones del secretario administrativo, son las siguientes:

- Colaborar con el Rector en la planeación, organización, dirección y control del área que se encuentra bajo su responsabilidad
- Realizar y proponer programas de trabajo y proyectos específicos de la Secretaría
- Supervisar el cumplimiento de las políticas y programas implementados en el área administrativa
- Plantear estrategias para agilizar los trámites administrativos internos
- Coordinar y controlar los servicios de apoyo administrativos como audiovisual, mantenimiento, almacén, procesamiento de datos y transporte, entre otros, los cuales son indispensables para el funcionamiento adecuado de las dependencias de la universidad
- Elaborar una evaluación de los programas de trabajo que se implementen en su área
- Autorizar las requisiciones de las diversas dependencias de la Universidad
- Organizar los programas de capacitación y desarrollo de personal
- Registrar los movimientos del personal

La UNAM (2022) y la Universidad Autónoma de Querétaro (2023), concuerdan en que el secretario administrativo, es el encargado de fomentar la capacitación del personal con la finalidad de que los colaboradores tengan un mejor desempeño al realizar sus labores. Por otra parte, ambas instituciones UNAM (2022) y la Universidad Autónoma de Querétaro, difieren en algunos aspectos, por ejemplo, la UNAM (2022), menciona que el secretario administrativo es el encargado de establecer acuerdos relacionados con el presupuesto, contabilidad, personal, inventarios, entre otros aspectos y la Universidad Autónoma de Querétaro no menciona nada al respecto.

Como podemos notar, cada puesto, tiene funciones específicas, pero todos tienen el objetivo de cumplir con ciertas metas establecidas para poder lograr los objetivos de la organización. Es importante mencionar, que, al momento de realizar el proceso de reclutamiento de personal, se tome en cuenta la descripción del puesto, porque, de esta forma se podrá hacer una mejor selección del candidato que ocupará la vacante, además de aplicar pruebas psicométricas, las cuales nos ayuda a conocer mejor al candidato y a identificar aspectos que necesite reforzar para poder desempeñar de mejor manera su trabajo y cumplir con sus objetivos, uno de dichos aspectos son las competencias laborales.

Capítulo III. Competencias laborales

3.1 Definición de competencias

Una competencia, de acuerdo con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER, s.f.), es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes individuales, es decir, las aptitudes que hace capaces de desarrollar una actividad de manera adecuada en su vida laboral.

Alles (2006, citado por Ramírez, 2020), comenta que las competencias se derivan del conocimiento y de ciertas características de la personalidad. De esta manera, la motivación mejora a partir de la identificación de características y capacidades personales, la consideración de las necesidades de la organización y de la implementación de un sistema adecuado de evaluación del desempeño.

En esta misma fuente (Alles 2006, citado por Ramírez, 2020), encontramos que las competencias consideran los comportamientos en situaciones particulares, los cuales son elementos observables que manifiestan rasgos de personalidad, por lo que constituyen la unidad de las competencias.

Figura 1.

Modelos de gestión por competencias

Modelo	Características	Niveles	Conceptos base
Competencias distintivas	Hace referencia a las características que diferencian a cada persona, para crear un perfil individual a partir de los resultados de su trabajo, por medio de la generalización de competencias	1) Estáticas: aprovechamiento de recursos tangibles 2) Coordinación: funcionales o de cohesión organizacional directiva 3) Dinámicas	Talento humano

		<p>: para la adaptación</p> <p>, integración</p> <p>, construcción o reconfiguración de nuevas competencias y adaptación al cambio</p>	
<p>Competencias genéricas</p>	<p>Se centran en las conductas y el logro de resultados, desde alcanzar la meta u objetivo, mediante el desempeño según las ocupaciones y similitudes entre estas</p>	<p>1) Instrumentales: comprender y manipular ideas, métodos y varias destrezas</p> <p>2) Interpersonales: expresión de sentimientos, criticidad y autocrítica</p> <p>3) Sistémicas: comprensión, sensibilidad y conocimiento sistémicas de la organización</p>	<p>Mejores prácticas</p>
<p>Competencias funcionales</p>	<p>Se interesa en el desempeño para gestionar el logro de objetivos específicos de la</p>	<p>1) Cardinal: demandas generales adheridas a la visión</p>	<p>Competencias técnicas, normalización de competencias y certificación por</p>

	organización, así como el logro de resultados mínimos	organizacional 2) Específica : aplicada a grupos definidos	competencias
--	---	---	--------------

La figura # 1 explica cada uno de los modelos de gestión por competencias, así como las características de cada uno de ellos, niveles y conceptos base relacionados con la competencia. Tomado de El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos, por J.L. Ramírez, 2020, Revista Electrónica Educare.

Existen otro tipo de cualidades que ayudan al individuo a ser más competente en su centro de trabajo y a responder a tareas específicas, dichas cualidades son las competencias laborales, las cuales serán descritas a continuación.

3.2 ¿Qué son las competencias laborales?

En el documento digital titulado ¿Qué son las competencias laborales? (Cetys Universidad, 2021), encontramos que las competencias laborales hacen referencia a los conocimientos, aptitudes y habilidades laborales que tiene un individuo para desempeñar de forma adecuada un puesto de trabajo a pesar de los obstáculos que se presenten en el desarrollo del mismo.

En esta misma fuente (Cetys Universidad, 2021), se menciona que en los últimos años, las competencias laborales han ocupado un lugar muy importante en el proceso de selección de personal, puesto que, para las organizaciones es importante que sus colaboradores cuenten con la formación profesional y aptitudes que les permitan desarrollar sus labores de forma exitosa, por ello, el proceso de reclutamiento y selección de personal se debe realizar de forma detallada, para poder identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los candidatos.

Las competencias laborales de un profesional, pueden ser una herramienta que permita distinguirse del resto, lo cual ayuda a las empresas a lograr sus objetivos, por ello, es importante que implementen estrategias que permitan evaluar las competencias

de sus colaboradores. La evaluación por competencias, tiene grandes beneficios para la organización, entre ellos se encuentran:

- Ayuda al crecimiento de la empresa a través de colaboradores más calificados
- Promueve el aprendizaje y el desarrollo de los colaboradores al identificar las competencias que necesitan desarrollar
- Verificar la eficacia de los programas internos de reclutamiento, selección y capacitación de personal
- Mejora la comunicación corporativa dejando en claro los objetivos y metas de la empresa (Linkedin, 2022).

Las competencias profesionales son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de una persona que le permiten desempeñar un trabajo con éxito (Indeed, 2022).

Las competencias profesionales, se dividen en:

- **Competencias básicas:** son las habilidades, conocimientos y actitudes indispensables para aprender una actividad o desarrollarse de manera personal. Estas competencias, son adquiridas en los primeros años de vida y de educación, las cuales son necesarias para vivir en sociedad, adaptarse a nuevos contextos y ajustarse a los cambios (Indeed, 2022).
- **Competencias técnicas:** son un conjunto de cualidades que describen un área de conocimiento útil para cumplir con las responsabilidades laborales de una industria en particular. Al dominar estos elementos, se convierte en un empleado altamente capacitado, porque demuestra que cuenta con las aptitudes propias del rol que desempeña. Algunos ejemplos de competencias técnicas, son:

-Análisis de datos: los profesionales con esta cualidad, recopilan, organizan e interpretan todo tipo de datos

-Programación y codificación: escribir códigos, comprender los lenguajes principales de la programación

-Marketing digital: es útil en varios campos, por ejemplo, las relaciones públicas o el desarrollo web.

-Gestión de proyectos: generalmente, son profesionales con liderazgo y gestión, capaces de delegar tareas de forma correcta, medir el éxito de sus integrantes de equipo y asegurar el cumplimiento de proyectos a su cargo. Es una competencia técnica que requiere de conocimientos sobre el uso de programas complejos de organización y tareas

-Redacción técnica: es la capacidad que posee una persona para crear documentación precisa, para lo cual requiere de una gran capacidad de comunicar ideas complejas

-Creación de videos: producir material de video para diversas plataformas

-Ciberseguridad: tener conocimiento y conciencia sobre prácticas, estándares y procedimientos de detección en internet, por lo general, son utilizadas en sectores de gobierno, bancos, ejército y atención médica

-Aplicaciones de software de productividad: utilizan herramientas de software de productividad para gestionar el trabajo de su equipo y optimizar procesos, por ejemplo, el uso de procesamiento de textos, hojas de cálculo, presentaciones y calendarios

-Servicios en la nube: es un campo que requiere de conocimientos como migración a servidores públicos, automatización de infraestructura de módulos

-Telecomunicaciones: es una profesión que requiere actualización constante de las últimas tecnologías y requiere experiencia en el manejo de transformaciones radicales que se producen en la industria de las comunicaciones (Indeed, 2022).

- **Competencias transversales:** son un conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades que se ponen en práctica en un entorno laboral y que se pueden generalizar en cualquier tipo de trabajo, es decir, no son específicas de una profesión. Este tipo de competencias, sirven para desarrollar cualquier empleo y pueden ser adquiridas en diferentes contextos. Algunos ejemplos de competencias transversales son: trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad de planificación y resolución de problemas (Indeed, 2022).

Son diversas las competencias principales que debe tener un candidato para poder desempeñar sus labores de la mejor manera y obtener mejores resultados en su trabajo, pero para fines del presente reporte, me enfocaré en competencias como trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación, compromiso, liderazgo, organización, capacidad de análisis, negociación y flexibilidad, puesto que, son primordiales que tengan los candidatos que quieran ocupar las vacantes de asistente de procesos, asistente ejecutivo, bienes y suministros, jefe de unidad administrativa y secretario administrativo. Es importante mencionar que las competencias mencionadas anteriormente, no aplican para todos los puestos administrativos de la UNAM, puesto que, cada perfil administrativo debe cumplir con ciertas competencias laborales de acuerdo con las actividades que va a desempeñar el trabajador en su puesto de trabajo.

A continuación, serán descritas cada una de las competencias antes mencionadas.

3.2.1 Trabajo en equipo: es una actividad que se lleva a cabo a través de un conjunto de individuos que tienen un objetivo en común, a pesar de que cada uno de los integrantes desarrolle una labor diferente de forma individual (Peiró, 2020). Las principales características del trabajo en equipo, son las siguientes:

- **Compartir los objetivos:** tener claro lo que se quiere conseguir con el trabajo en equipo
- **Ganas de cooperar:** la cooperación es un elemento importante para poder realizar un buen trabajo. Cada uno de los integrantes, debe realizar las tareas que le corresponden y estar pendiente de los demás miembros y ofrecerles su ayuda en caso de que sea necesario
- **Visualización positiva de los objetivos:** mantener siempre la mente positiva, además de aceptar las opiniones de todos los integrantes del equipo
- **Comunicación fluida:** la comunicación es indispensable para que el equipo de trabajo funcione correctamente. Es importante mencionar que todas las opiniones, preguntas, dudas y valoraciones deben tomarse en cuenta dentro del grupo
- **Compartir destrezas:** compartir información y brindar ayuda a los integrantes, potenciará el valor del equipo
- **Reconocimiento entre los miembros participantes:** valorar el trabajo de los compañeros del equipo y recompensar de alguna forma el esfuerzo y la

dedicación de cada uno de ellos, con el fin de que sigan desarrollando sus actividades de forma exitosa

- **El ejemplo del líder:** el equipo de trabajo debe estar dirigido por un individuo que aliente, motive y ayude en todo momento a todos los participantes
- **Potenciar las ideas y la creatividad:** promover la creación de ideas y poner en práctica técnicas creativas, lo cual ayudará a resolver los problemas que vayan surgiendo (Peiró, 2020).

En esta misma fuente (Peiró, 2020), encontramos que existen diferentes tipos de equipos de trabajo, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **Equipos tradicionales:** hacen referencia a las diversas áreas funcionales de una organización. De este tipo de equipos, se espera que cumplan con los objetivos establecidos, además, este tipo de equipo está liderado por un jefe
- **Equipos informales:** se originan con un determinado fin social. Un conflicto en la empresa puede generar un equipo informal
- **Equipos de resolución de problemas:** son creados a causa de un suceso imprevisto que afecta a la empresa. Cabe mencionar, que este tipo de equipos están conformados por diversas disciplinas, esto con la finalidad de analizar de mejor maneja la situación por la que está pasando el equipo, además de tomar en cuenta las diversas perspectivas
- **Equipos de liderazgo:** son equipos que están conformados por diversos líderes o directivos de la organización. Las reuniones de este tipo de equipos, abarcan diversas área de la empresa, con el fin de lograr un objetivo en común
- **Equipos virtuales:** utilizan la tecnología para realizar reuniones y estar en constante comunicación. En este tipo de equipos, las tareas de cada colaborador están bien definidas y no son interdependientes entre sí
- **Equipos autodirigidos:** no necesitan de un líder que los guíe, puesto que, se les encarga una tarea común, la cual deben cumplir trabajando todos en equipo

Como podemos notar, existen diversos tipos de equipos de trabajo y cada uno de ellos tiene características específicas y son creados para lograr un propósito. Dentro de un equipo de trabajo, se toman decisiones que repercuten en todos los miembros del equipo. En seguida, se describe el concepto de toma de decisiones.

3.2.2 Toma de decisiones: es un proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos, deben elegir entre varias opciones. Dicho proceso se lleva a cabo cuando se debe resolver un conflicto o una situación que requiere de una acción concreta (UNIR, 2022). En esta misma fuente (UNIR, 2022), encontramos que la toma de decisiones, se clasifica en 3 tipos, los cuales son:

- **Decisiones corporativas**

- Decisiones estratégicas o de planificación:** son las decisiones que toman los altos ejecutivos o individuos que tienen cierta responsabilidad, con el objetivo de obtener mayores beneficios para la empresa. Este tipo de decisiones se contemplan a mediano y largo plazo

- Decisiones tácticas o de pilotaje:** por lo regular, este tipo de decisiones las toman los directivos de nivel intermedio e implica poner en marcha las decisiones estratégicas

- Decisiones operativas o de regulación:** este tipo de decisiones, son tomadas por supervisores o gerentes, puesto que, están relacionadas con actividades diarias de la organización

- **Decisiones según el método utilizado**

- Decisiones rutinarias o programadas:** se toman de manera repetitiva y rutinaria, por lo general son previsibles y ya existe un procedimiento establecido para saber que tipo de acciones se van a implementar. Este tipo de decisiones se incluyen en las decisiones operativas

- Decisiones de emergencia o de riesgos:** se deben tomar en momentos difíciles o de crisis. Son decisiones inusuales y las consecuencias suelen ser determinantes, por lo cual, es importante analizar los riesgos

- **Decisiones según quién interviene en ellas**

- Decisiones individuales:** son aquellas decisiones que toman los colaboradores en su día a día. Este tipo de decisiones se toman de manera

rápida y ágil, la responsabilidad es exclusivamente del individuo que la toma

-Decisiones por consulta: el grupo directivo consulta a los miembros del equipo su perspectiva y opinión de la situación para poder tomar una mejor decisión

-Decisiones de grupo: se convoca a los miembros del equipo a participar en la discusión y definición de alternativas que permitan tomar una mejor decisión (UNIR, 2022).

Existen diversos tipos de decisiones, las cuales se eligen de acuerdo al tipo de conflicto que se quiera resolver. Es importante mencionar, que el proceso de toma de decisiones implica una gran responsabilidad, puesto que, siempre que cada decisión tiene una consecuencia, la cual afecta a todo el equipo de trabajo, por ello, es importante evaluar las diversas opciones que se tienen para poder resolver un problema. Enseguida, se explica el concepto de resolución de problemas.

3.2.3 Resolución de problemas: es la capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar la solución deseada, supervisar y evaluar la implementación de dicha solución. Se trata de una habilidad cognitiva, flexible y adaptativa que indica apertura, curiosidad y pensamiento divergente, a partir de la observación y reconocimiento del entorno (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], s.f.). De acuerdo con Ramón, García y Olalde (2019), la resolución de conflictos, se basa en la Técnica de Solución de Problemas, la cual es una estrategia de 4 pasos para encontrar solución a cualquier tipo de problema con el cual nos encontremos, dichos pasos son los siguientes:

- **Identificar el problema que se debe resolver:** una de las formas más fáciles de identificar un problema, es realizando preguntas como:

*¿Quién? - ¿quién está involucrado en este problema?, ¿quién causó el problema?, ¿quién se ve más afectado por este problema?

*¿Cuándo? - ¿cuándo sucedió este problema?, ¿cuándo comenzará a afectarnos este problema?, ¿este es un problema urgente que debe resolverse dentro de un plazo determinado?

***¿Por qué?** - ¿por qué está sucediendo?, ¿por qué afecta los flujos de trabajo?
***¿Cómo?** - ¿cómo ocurrió el problema?, ¿cómo está afectando la productividad de los flujos de trabajo y de los miembros del equipo?

- **Lluvia de ideas para obtener varias soluciones:** al momento de realizar la lluvia de ideas, es importante tomar en cuenta quién afecta el problema, puesto que, las personas involucradas deberán participar en el proceso de toma de decisiones
- **Definir la solución:** para definir la mejor solución, es importante contestar primero a las preguntas ¿cuál es el resultado deseado de esta solución?, ¿quién puede beneficiarse con esta solución?. También es importante establecer una fecha límite en la cual se tome la decisión e informarla a los demás
- **Implementa la solución:** es importante comenzar a trabajar con las personas afectadas por el problema e implementar una solución. Una vez que dicha solución sea establecida, se debe verificar cómo está funcionando y realizar correcciones en caso de ser necesario

Como ya se mencionó, para resolver un problema dentro de un equipo de trabajo, es necesario seguir una serie de pasos que nos ayudarán a encontrar la mejor solución que beneficie a todos los miembros del equipo, por ello, es indispensable tomar en cuenta la opinión de cada uno de ellos y sobre todo, mantener una buena comunicación entre todo el equipo. A continuación, se explica el concepto de comunicación.

3.2.4 Comunicación: es un proceso que permite intercambiar información e implementar una relación social con los individuos que nos rodean, con el fin de que se entiendan y establezcan opiniones entre ellos. En dicha acción, participan dos o más personas, es decir, un emisor y un receptor. Es importante mencionar que la comunicación es un proceso muy importante, puesto que, por medio de él podemos compartir información, opiniones, sentimientos, experiencias y conocimientos. (Morales, 2022). En esta misma fuente (Morales, 2022), encontramos que existen 8 elementos fundamentales en este proceso, los cuales son:

- **Emisor:** hace referencia al individuo que comparte una información en particular, e inicia la comunicación produciendo un mensaje por medio de signos de comunicación y codifica el mensaje para el receptor
- **Receptor:** es el individuo que recibe e interpreta el mensaje, el cual fue enviado por el emisor. Una vez que el receptor ha interpretado la información, puede responder y ocupar el lugar del emisor, lo cual genera el proceso de comunicación
- **Código:** son los signos que se usan para transmitir el mensaje. El código puede ser de manera verbal o no verbal. Cabe destacar, que el emisor y el receptor, comparten el mismo código, con la finalidad de comunicarse de manera efectiva para evitar que la información se pierda o el mensaje no se pueda interpretar de manera correcta
- **Mensaje:** es el contenido que se transmite, el cual puede ser información, opinión, sentimiento o idea. Los mensajes, están compuestos por símbolos, códigos lingüísticos, imágenes, sonidos o claves, los cuales son reconocidos por el emisor y el receptor
- **Canal de comunicación:** es el medio por el cual se transmite el mensaje entre el emisor y el receptor, por ejemplo, teléfono móvil, teléfono fijo, correo electrónico. Los medios de comunicación antes mencionados, pueden incluir mensajes audiovisuales y auditivos
- **Contexto:** es el espacio o la situación en la cual se desarrolla la comunicación. Se toma en cuenta las circunstancias en las cuales se desarrolla el acto comunicativo y que pueden o no afectar negativamente el envío o recepción de mensajes entre el emisor y el receptor
- **Ruido:** durante el proceso de comunicación, pueden aparecer ruidos o alteraciones físicas externas al proceso de comunicación, lo que puede afectar o distorsionar el mensaje que se está enviando. Es importante señalar, que el ruido puede afectar el desarrollo de la comunicación, por ello, es relevante identificar su origen y evitarlo o reducirlo de la mejor manera posible

- **Retroalimentación:** también llamado feedback, es el envío y recepción de mensajes de manera constante entre los interlocutores. La retroalimentación efectiva, es el envío y recepción de manera correcta

La comunicación es una competencia muy importante en un equipo de trabajo, puesto que, si se logra tener una comunicación adecuada entre todos los integrantes, se podrán lograr las metas establecidas. Es importante mencionar, que cada uno de los miembros del equipo tiene funciones específicas, pero todos tienen una meta en común, que es el logro de un objetivo, por ello, todos los integrantes deben mostrar compromiso con el equipo de trabajo. Ahora, se explica el concepto de compromiso.

3.2.5 Compromiso: es una obligación que alguien contrae por haber hecho una promesa, un contrato o un acuerdo (Diccionario del Español de México, 2024).

De acuerdo con Pérez, J. y Gardey A. (2023), existen 3 tipos de compromiso, personal, familiar y profesional o laboral. Enseguida, se explica cada uno de ellos:

- **Personal:** actuar de acuerdo a los valores morales y ser congruente con ellos. La ética también establece las metas o prioridades
- **Familiar:** ser leal con cada uno de los integrantes de la familia, garantizando cuidado, protección y apoyo, además de velar por su bienestar
- **Profesional o laboral:** hace referencia a ser responsable en el ámbito laboral, ser honesto y cumplir con las metas establecidas

Como se mencionó anteriormente, existen diversos tipos de compromiso y cada uno de ellos conlleva una responsabilidad por parte del individuo que lo adquiere. Dentro de un equipo de trabajo, el compromiso es un elemento muy importante, puesto que, si todos los miembros están dispuestos a trabajar en las labores que le corresponden, será más fácil llegar a la meta establecida por todo el equipo. Cabe mencionar, que existe otra competencia esencial en un equipo laboral, la cual ayuda en el logro de metas y objetivos, dicha competencia es el liderazgo, la cual será descrita a continuación.

3.2.6 Liderazgo: es un conjunto de habilidades directivas que tiene un individuo para influir en la forma de ser y actuar de otro miembro de un grupo, motivando al equipo para que alcance los objetivos establecidos (De Toro, 2022). Por otro lado, Petrone (2020), menciona que la palabra líder proviene del inglés *leader*, la cual hace referencia a la persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, los demás integrantes deben reconocer sus capacidades. En esta misma fuente Petrone (2020), encontramos que el líder, es una persona que tiene la capacidad de influir en los demás, puesto que, su conducta y sus palabras motivan a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo en común. De acuerdo con Indeed (2023), existen 10 estilos básicos de liderazgo, los cuales son:

- **Autocrático:** concentra toda la autoridad en el líder. Este tipo de liderazgo, puede ser utilizado en organizaciones sujetas a una estricta regulación y cuando el equipo a cargo requiere de mucha supervisión.
- **Laissez-faire o sin intervención:** también es conocido como liderazgo liberal, dado que, su premisa básica, es la total libertad en la toma de decisiones. El líder solo se encarga de comunicar los objetivos y proporcionar recursos y herramientas necesarios necesarios para alcanzar las metas. Delega a su equipo de trabajo la mayor parte de las actividades que se van a desempeñar, lo cual le permite participar en diversos proyectos al mismo tiempo.

Para que este tipo de liderazgo funcione, es necesario contar con colaboradores que cuenten con experiencia, además, que conozcan las metas que se deben alcanzar. Se pide a los trabajadores el cumplimiento de indicadores en un tiempo establecido y se deja que ellos organicen su forma de trabajo.

- **Democrático:** antes de tomar una decisión, el líder consulta con su equipo de trabajo y valora sus opiniones, lo cual fomenta la participación y el compromiso de los trabajadores de la empresa.

También favorece la comunicación, porque este tipo de liderazgo, permite conocer las preocupaciones de sus empleados y aplicar mecanismos para mantener un buen clima organizacional. El liderazgo democrático, es ideal para recabar ideas,

porque favorece la creatividad y la innovación. El líder asume el papel de moderador y se encarga de recopilar aportaciones valiosas y descartar ideas repetidas.

- **Ejemplar:** se orienta a lograr los estándares de rendimiento más altos. Es efectivo para lograr resultados en poco tiempo, pero en ocasiones lo realiza a costa de los colaboradores, por ello, si un miembro del equipo no responde con la misma calidad y rapidez que los demás, es reemplazado.

En ocasiones, el líder omite algunas instrucciones precisas, lo cual genera que los colaboradores no tengan una idea clara de lo que van a realizar, por ello, este tipo de liderazgo debe implementarse en equipos de trabajo con alto desempeño y un alto nivel de autonomía.

- **Transaccional:** establece incentivos para el logro de metas y sanciona su incumplimiento. Se orienta a la realización de tareas en un plazo de tiempo corto. Este tipo de líder, además de otorgar recompensas, las cuales son monetarias regularmente, impone sanciones que permiten mantener la disciplina y capacita a sus subordinados.
- **Burocrático:** este tipo de liderazgo, se centra en el seguimiento firme de las normas y los procedimientos. Se considera rígido, jerárquico y poco participativo. El equipo de trabajo, se organiza de forma jerárquica y cada empleado tiene a quien dar a conocer sus resultados. Cada líder burocrático, es responsable de sus propias decisiones y acciones, pero también de sus subordinados.

El liderazgo burocrático, es encontrado comúnmente, en ambientes laborales más estrictos, cuando se enfrentan riesgos en materia de seguridad o decisiones económicas, por tal motivo, se encuentra en organizaciones de finanzas y de gobierno.

- **Afiliativo:** da prioridad al bienestar de los miembros de su equipo. Aplica mecanismos que ayudan a que sus empleados logren la plenitud personal y profesional, además, orienta la toma de decisiones a tal fin. Logra que los

colaboradores tengan un gran sentido de pertenencia y se sientan comprometidos, lo cual se verá reflejado en la productividad.

Por lo general, es un estilo colaborativo, porque favorece la comunicación y la innovación. Promueve la participación en la toma de decisiones y el trabajo en equipo. El rol del líder, consiste en identificar las potencialidades y las necesidades del individuo, agruparlos de manera funcional e impulsar su crecimiento.

El liderazgo afiliativo, es útil cuando se requiere elevar la moral o recuperar la confianza de los trabajadores. Por lo general, se combina con otros tipos de liderazgo, por ejemplo, con el orientativo, con el fin de lograr un mejor rendimiento del equipo.

- **Visionario y orientativo:** tiene la capacidad para inspirar a los empleados e impulsar el cambio. Para lograr que se tenga un compromiso con las metas organizacionales, asigna tareas individuales en una meta más amplia, lo cual permite que los colaboradores observen el impacto que tiene su desempeño en la organización.

La comunicación es fundamental en este tipo de liderazgo, puesto que, los indicadores de éxito y la recompensa deben ser claros para todos, lo cual crea un vínculo organizacional y se fomenta la confianza.

- **Formativo:** es una persona que tiene la capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de su equipo y utilizarlas para alcanzar el máximo rendimiento. También presta atención a las motivaciones, dado que, ayudan a definir el tipo de retroalimentación más efectivo para cada individuo.

Este tipo de líder, ayuda a sus subordinados a establecer sus propias metas a largo plazo y a diseñar un plan para alcanzarlas. Acompaña a sus subordinados durante todo el proceso y son flexibles. Comprende que hay curvas de aprendizaje, lo cual puede implicar más horas de trabajo o incluso tener fracasos.

Tiene una visión a futuro y por lo general, implica gran involucramiento e inversión de tiempo, además, posee un impacto favorable en el clima organizacional y en el desempeño.

- **Transformacional:** se concentra en la motivación de los empleados, dado que, fija objetivos claros y específicos mediante la comunicación fluida. Este tipo de líderes, tienen una visión panorámica de la empresa y pueden dirigir muchas áreas funcionales de forma simultánea. Se requiere de mucha comunicación y actualización constante.

Como podemos notar, existen diversos tipos de liderazgo y cada uno de ellos tiene una forma diferente de dirigir un equipo de trabajo, pero todos tienen el objetivo de alcanzar las metas establecidas y como todo, cada uno de los tipos de liderazgo, tiene ventajas y desventajas, las cuales van a repercutir en el equipo. Indeed (2023), también menciona que el mejor líder no es aquel que se aferra a un único estilo, sino aquel que conoce las herramientas que tiene para combinar los estilos de acuerdo con las necesidades y los objetivos de cada situación, lo cual va a permitir que el equipo se fortalezca y llegue al éxito a través de la constancia, el trabajo en equipo y una adecuada organización de todos los integrantes del equipo. A continuación, se describe el concepto de organización.

3.2.7 Organización: hace referencia a darle prioridad a los asuntos y de esta manera cumplir con los objetivos y entregar el trabajo en el tiempo establecido, además permite ser más productivo en el trabajo, por lo tanto, los resultados obtenidos serán mejores y el tiempo se podrá aprovechar al máximo (Pérez, 2021). De acuerdo con Cordier (2022), ser organizado es algo que se aprende y se perfecciona, además, nos ayuda a concentrarnos y hace sentirnos felices en el trabajo y estudio, dado que, reduce el estrés. En esta misma fuente Cordier (2022), encontramos que la organización se puede aprender y perfeccionar con el tiempo, por medio de técnicas y herramientas prácticas, por ejemplo, listas digitales de tareas pendientes, automatizaciones y plantillas. Algunos de los beneficios de ser una persona organizada, son:

- **Horarios más flexibles:** organizar y administrar las tareas con ayuda de herramientas que permitan gestionar el tiempo

- **Menos estrés:** el saber en dónde está cada cosa, cuándo se entrega un trabajo y qué pasos se deben seguir para realizarlo, no hay necesidad de preocuparse, dado que, cada actividad está asignada y tiene una fecha límite
- **Menos riesgo de agotamiento:** el estrés conduce al agotamiento, lo cual puede provocar tomar decisiones de manera apresurada, porque se tiene la sensación de tener muchas cosas por hacer y el tiempo es cada vez menor, por ello, es importante tener buena organización en las actividades que se tienen que realizar, lo cual ayudará a sentirse en control con el trabajo y reducir la sobrecarga laboral
- **Aumento de productividad:** cada trabajo tiene un propósito, un encargado y una fecha límite, lo cual va a permitir aumentar la productividad, dado que, cada persona tiene tareas asignadas

Como podemos ver, la organización es una competencia esencial en el ámbito laboral porque nos permite ser más productivos en el trabajo al priorizar las actividades que debemos realizar y de esta manera cumplir con las metas establecidas.

Existe otra competencia que nos permite planificar estrategias y tomar mejores decisiones a largo plazo, además de analizar el entorno y tomar decisiones en consecuencia, dicha competencia es la capacidad de análisis, la cual se explica a continuación.

3.2.8 Capacidad de análisis: es una cualidad que nos ayuda a conocer de mejor manera la realidad a la que nos enfrentamos. Por medio del análisis racional, podemos darnos cuenta de la situación en la cual se encuentra la empresa, dado que, nos ayuda a definir de mejor manera cuales son los problemas que enfrenta y así poder encontrar la mejor solución. En las relaciones de trabajo, la capacidad de análisis nos ayuda a establecer relaciones, adquirir nuevos conocimientos y buscar diferentes perspectivas para abordar el problema (Tomás, 2021).

El proceso del pensamiento analítico se caracteriza por utilizar la información de manera lógica y organizada para encontrar la solución a nuestros problemas. Los pasos a seguir son:

- Identificar el problema

- Recopilar información mediante estudios y observación
- Desarrollar soluciones y profundizar nuestro conocimiento sobre el problema
- Poner a prueba las soluciones, basándonos en lo que hemos aprendido
- Verificar que soluciones han dado resultado para aplicarlas en la resolución del problema

En este proceso, es importante identificar de manera rápida la relación causa-efecto, es decir, saber interpretar y anticipar lo que pueda pasar en el proceso de resolución de problemas (Indeed, 2022).

De acuerdo con lo anterior, dentro del ámbito laboral, la capacidad de análisis nos ayuda a conocer de mejor forma el entorno en el cual nos encontramos, además de identificar los problemas que hay en el trabajo y tomar la mejor decisión para resolverlo. Es importante mencionar, que la capacidad de análisis nos ayuda en la resolución de problemas, puesto que, se debe tomar en cuenta la información que tenemos y las posibles soluciones. Cabe mencionar, que existe una competencia que ayuda en la resolución de conflictos, en donde ambas partes llegan a un acuerdo y obtienen beneficios, es decir, la negociación, la cual será descrita a continuación.

3.2.9 Negociación: es un proceso mediante el cual dos o más personas que tienen intereses en común, pretenden llegar a un acuerdo sobre los puntos en los cuales no concuerdan, con la finalidad de resolver las diferencias y lograr un convenio que sea benéfico para ambas partes. La habilidad de negociación, permite alcanzar los objetivos de una forma más fácil. Es importante mencionar que dicha habilidad, puede ser innata o se puede desarrollar a lo largo de la vida, por medio de una formación y la experiencia (Cetys Universidad, 2021).

En esta misma fuente (Cetys Universidad, 2021), encontramos que existen 6 tipos de negociación, los cuales son:

- **Negociación acomodativa:** la intención es ganarse la confianza de la otra parte para conseguir beneficios a largo plazo. Es parte de la estrategia ser sumiso y conciliatorio a pesar de que a largo plazo no se obtengan los mejores resultados

- **Negociación competitiva:** la negociación es agresiva y no hay intención de cuidar la relación con la otra parte, sino conseguir el mayor beneficio posible. Este tipo de negociación se puede utilizar cuando se va a negociar sólo una vez o cuando sólo se busca obtener un beneficio
- **Negociación colaborativa:** en este tipo de negociación, ambas partes ganan, puesto que, se llega a un acuerdo que sea benéfico para ambos, por ello, es importante pactar una relación con la otra parte
- **Negociación distributiva:** es el tipo de negociación más tradicional, en donde ambas partes saben que lo que gane uno, lo perderá el otro, por ello, mediante estrategias y técnicas, se pretende obtener el mayor beneficio posible
- **Negociación por compromiso:** es indispensable que exista confianza entre ambas partes. Se intentará llegar a un acuerdo de manera superficial aunque después no se logre cumplir completamente. El objetivo es conseguir un beneficio no tan diferente al que se pensaba conseguir, teniendo en cuenta que puede existir alguna pérdida
- **Negociación evitativa:** se emplea cuando es más conveniente perder que ganar, porque se sabe que no se logrará tener algún beneficio del acuerdo, por lo tanto, se opta por no negociar y se intenta posponer la negociación

Como ya se mencionó, existen diversos tipos de negociación y cada una de ellas tiene una estrategia diferente, pero el objetivo de todas es obtener un beneficio. Cabe señalar, que el tipo de negociación que se va a emplear, debe estar relacionado con el tipo de problema que se quiere resolver.

Por otro lado, la UNAM (s.f.), menciona que hay 7 etapas en el proceso de negociación, las cuales son:

- **Preparación:** se establecen los objetivos, se conocen las necesidades, se planean concesiones y se generan expectativas
- **Apertura:** se crea un clima favorable para la negociación
- **Exploración:** en esta parte, se detectan necesidades, expectativas y motivaciones
- **Presentación de la propuesta:** se presta atención a las necesidades y expectativas

- **Clarificación:** se aclaran todos los puntos de la negociación
- **Acción final:** en este punto, se concreta, se llega a un acuerdo y se cierra el trato
- **Control y evaluación:** se analizan futuras negociaciones

Como podemos notar, en el proceso de negociación se debe tener claro lo que se quiere lograr y lo que se espera, para poder comunicarlo por medio de argumentos que logren convencer a la otra parte y de esta manera llegar a un acuerdo ante las diferentes propuestas, además de que cada una de las partes mencione lo que está dispuesto a realizar, lo cual quedará escrito por medio de acuerdos y condiciones que deberán cumplirse. En este proceso, hay una competencia importante que deben tener los negociadores, la cual permite respetar los acuerdos establecidos y adaptarse a ellos, es decir, la flexibilidad, la cual se define a continuación.

3.2.10 Flexibilidad: es una competencia que implica ser capaz de adaptarse a nuevas situaciones, modificar planes y objetivos cuando sea necesario, además de trabajar en diferentes entornos y situaciones. La flexibilidad también implica estar dispuesto a aprender nuevas cosas, probar maneras diferentes de realizarlas y enfrentar nuevos retos (Martínez, 2023).

Por otro lado, de acuerdo con Flores (s.f.), la flexibilidad laboral es la capacidad que poseen las empresas para ajustarse en la elaboración de sus productos y a las modalidades laborales de acuerdo a las exigencias del cliente. En esta misma fuente (Flores, s.f.), se menciona que la flexibilidad permite que una empresa se ajuste a las condiciones del mercado y podemos encontrar 4 tipos de flexibilidad, que son:

- **Flexibilidad laboral:** está relacionada con la administración del tiempo y los recursos que requiere cada empleado para tener un mejor desempeño, lo cual, está relacionado con:

-El lugar de trabajo: se refiere a la asignación de un espacio físico en donde el colaborador pueda desempeñar sus labores. El lugar de trabajo está relacionado con la ubicación geográfica de la oficina o el teletrabajo

-Funcionalidad: es el diseño de los equipos de trabajo de acuerdo con las capacidades de cada persona y en función con las tareas que se requieren para cumplir

con proyectos específicos

-Numérica: es la adaptación de la cantidad de profesionales y de las jornadas, de acuerdo con los requisitos de la producción

-Financiera: la retribución económica de los empleados depende de una política salarial individual, es decir, cada uno de los colaboradores es recompensado de acuerdo con ciertos criterios y a las responsabilidades que tenga

- **Flexibilidad estratégica:** la gerencia de la empresa debe responder de forma rápida y adecuada a los cambios, es decir, adaptarse a las nuevas tecnologías, la diversificación en el mercado o la decisión de anunciar un nuevo producto o servicio
- **Flexibilidad productiva:** son todas las ideas relacionadas con la optimización de la producción sin necesidad de elevar los costos. Dentro de la flexibilidad productiva, se encuentran la creación de nuevos productos, automatización de procesos y la variedad de la producción de acuerdo con las necesidades del mercado
- **Flexibilidad organizativa:** también es conocida como flexibilidad estructural, la cual abarca la distribución de proyectos y tareas

De acuerdo con lo anterior, la flexibilidad hace referencia a adaptarse a nuevas situaciones, lo cual implica hacer modificaciones en los planes de trabajo y hacer una reestructura de equipo, además de enfrentar nuevos retos, lo cual va a permitir desarrollar nuevas competencias en el ámbito laboral. Como ya se mencionó, existen diversos tipos de flexibilidad, pero todos coinciden en que es una forma de adaptarse a las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo y saber enfrentar los retos que se presentan día a día en el trabajo.

Figura 2.

Competencias profesionales

Elaboración propia

Competencias sugeridas de acuerdo con los perfiles administrativos de confianza de la UNAM (UNAM, 2022)	Factores que evalúan las pruebas psicométricas Terman Merrill y Cleaver (Menéndez, 2018) (Duscha, Gutierrez, Medina, García y Quijano, 2023)
Trabajo en equipo	Resolución de problemas (Terman)
Toma de decisiones	Organización (Terman)
Resolución de problemas	Comunicación (Terman)
Comunicación	Trabajo en equipo (Cleaver)
Compromiso	Toma de decisiones (Cleaver)
Liderazgo	Adaptabilidad (Terman)
Organización	Orientación a resultados (Terman)
Capacidad de análisis	Alta productividad (Terman)
Negociación	Compromiso (Terman)
Flexibilidad	Planificación (Terman)

La figura #2 es una comparación de las competencias sugeridas de acuerdo con los perfiles administrativos de confianza de la UNAM y los factores que evalúan las pruebas psicométricas que se aplican en la Subdirección, es decir, Terman Merrill y Cleaver.

3.3. Pruebas psicométricas que se utilizan en la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM

De acuerdo con los autores Duscha, Gutierrez, Medina, García, y Quijano, (2023), hay una serie de pruebas psicométricas que permiten evaluar las competencias de los candidatos, lo cual será de gran utilidad para tomar la mejor decisión en cuanto a

contratación de personal, desarrollo de los colaboradores y en la creación efectiva de equipos de trabajo. En esta misma fuente Duscha, Gutierrez, Medina, García, y Quijano (2023), encontramos que las pruebas psicométricas que ayudan a realizar este tipo de evaluación son Terman Merrill, DISC y Kostick. A continuación, se describe cada una de las pruebas mencionadas:

- **Terman Merrill:** es una prueba que tiene como finalidad evaluar la inteligencia identificando factores importantes en el desarrollo cognitivo de los individuos, la cual puede aplicarse desde los 2 años a la vida adulta. El test, fue desarrollado en 1916 por Lewis Madison Terman, psicólogo estadounidense de la Universidad de Stanford y por Maud Amanda Merrill, psicóloga estadounidense y profesora de la Universidad de Stanford.

El objetivo de la prueba es medir una serie de habilidades y destrezas las cuales están relacionadas con la inteligencia en general. La prueba se divide en 6 áreas principales que son inteligencia general, razonamiento cuantitativo, razonamiento fluido, procesos visuales-espaciales, memoria de trabajo y conocimiento. Las actividades que integran estas 6 áreas, son de diversos tipos, por medio de las cuales se obtiene el coeficiente intelectual (CI) de una persona, dichas actividades incluyen juicios, tareas de concentración, analogías, razonamiento abstracto, lenguaje y memoria, entre otros.

La prueba se divide en 10 subtest que son:

-Información: mide la información a largo plazo, así como la capacidad de obtener información de su entorno. Se relaciona con la capacidad de asociación del individuo al momento de utilizar datos. En este subtest, se puede identificar el interés intelectual del individuo, además de su grado de cultura

-Juicio o entendimiento: se relaciona con la comprensión, el sentido común y la capacidad para resolver problemas cotidianos, además del manejo de la realidad y su adaptación a las normas sociales

-Vocabulario: su propósito es evaluar la presencia o ausencia del pensamiento abstracto, el nivel cultural y el análisis de los diferentes conceptos. También determina la capacidad del sujeto para comunicarse, además de su habilidad lectora

-Síntesis o selección lógica: valora el razonamiento, la capacidad de abstracción y las inferencias que realiza el individuo por medio de la lógica. Además, permite conocer la capacidad para la interpretación y evaluación objetiva de la realidad, la capacidad de síntesis, poder conectar ideas y obtener conclusiones

-Aritmética o concentración: evalúa el procesamiento, la concentración y la resistencia a las distracciones en un trabajo bajo presión

-Análisis o juicio práctico: determina si el individuo es capaz de analizar la información en un problema y explicar las causas del mismo

-Abstracción: comprueba la comprensión de la información y la capacidad de generalización. Dicho concepto, se relaciona con la capacidad de conectar diversas ideas para llegar a una conclusión.

Su propósito principal es desarrollar la capacidad de seleccionar entre distintas opciones, además de utilizar conceptos abstractos y complejos

-Planificación: su finalidad es medir la planificación, organización, atención a detalles, anticipación e imaginación. Asimismo, relaciona la capacidad del sujeto de clasificar cosas de manera lógica

-Organización: comprueba la capacidad de detección de problemas y su habilidad para su resolución. De igual manera, considera el buen uso del tiempo

-Anticipación, atención y seriedad: mide la capacidad para interpretar y verificar determinados cálculos numéricos y la capacidad de concentración bajo presión

Es importante mencionar que cada prueba tiene un tiempo límite para resolverla y aproximadamente, se estima un tiempo de 27 minutos para finalizar toda la prueba (Arango, 2024).

En el documento digital llamado Test de Terman Merrill: qué es y qué partes y pruebas contiene (Ruiz, 2020), se mencionan las puntuaciones de cada indicador con sus características o conductas clave asociadas a altas y bajas puntuaciones en cada uno de ellos. A continuación, se describe cada factor con las conductas asociadas:

Figura 3.

Factores del test Terman Merrill

Elaboración propia

Factor	Definición	Bajas Puntuaciones	Altas Puntuaciones
Información	Refleja la cultura y los conocimientos generales, además de las ideas y experiencias que el individuo ha aprendido. Implica el uso de la memoria semántica, la cual está enfocada a contenidos conceptuales y su relación	No se preocupa por adquirir un aprendizaje de la información que le proporciona su medio ambiente. Presenta deficiencias en el uso de la memoria remota, así como en el proceso asociativo y de asimilación de conceptos	<ul style="list-style-type: none"> ● Es capaz de asociar, asimilar y utilizar los conceptos en situaciones de la vida cotidiana ● Obtiene aprendizaje de toda la información ● Su excelente memoria remota le permite revivir impresiones pasadas con rapidez y sin descuidar los detalles

<p>Juicio</p>	<p>Hace referencia al razonamiento lógico para apreciar y responder a las situaciones sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Carece de la capacidad para comprender y responder a las situaciones que enfrenta ● Actúa con base en una lógica distinta a la que sigue la mayoría de los individuos ● No logra un aprovechamiento de las experiencias previas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprende y responde a las situaciones en las que se encuentra ● Actúa conforme a la lógica compartida por la sociedad ● Muestra un adecuado aprovechamiento de las experiencias previas
<p>Vocabulario</p>	<p>Es la capacidad para comprender conceptos expresados en palabras. Explora el conocimiento en torno al lenguaje</p>	<p>El vocabulario es muy limitado. Existe cierta dificultad para expresarse. Presenta bajo nivel de lectura y cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta con una destacada riqueza de conceptos ● Tiene la capacidad requerida para expresarse con fluidez ● Muestra un nivel cultural elevado
<p>Síntesis</p>	<p>Es la habilidad para resumir y relacionar la información. Contempla la abstracción de ideas esenciales</p>	<p>Individuo práctico y concreto. Tiende a realizar análisis superficiales de la información</p>	<p>Aprecia el entorno con objetividad. Cuenta con una correcta formación de ideas y conceptos</p>

Concentración	Evalúa la capacidad de atención y manejo de números, así como la resistencia a la distracción	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene dificultades para concentrarse en el trabajo o en las actividades que realiza ● Experimenta ansiedad ante la presión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta con destacada habilidad y experiencia en el manejo de operaciones aritméticas ● Muestra atención y concentración aún en situaciones bajo presión
Análisis	Es la habilidad para desglosar la información para llegar a las causas de un problema	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiene dificultades para manejar la información que recibe, así como para identificar los componentes de un problema 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realiza juicios acertados de la realidad ● Comprende ágilmente la información
Abstracción	Hace referencia a la capacidad de comprensión de conceptos e ideas	<ul style="list-style-type: none"> ● Se le complica comprender los conceptos ● Tiene dificultades para entender analogías ● Suele ser lento para elegir entre alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Su pensamiento es asociativo y reflexivo ● Utiliza con notable precisión los conceptos ● Muestra una ágil elección entre alternativas

<p>Planeación</p>	<p>Señala la capacidad de anticiparse a situaciones con el fin de prever el futuro. Analiza la habilidad de imaginar mentalmente la solución a un problema</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuo con baja atención al detalle y con mayor interés a unidades por separado que a la observación de un todo global ● Carece de la capacidad de jerarquización 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capaz de observar la totalidad de una situación ● Logra proyectar mentalmente planes de acción orientados a evitar incidentes
<p>Organización</p>	<p>Se refiere a la habilidad para ordenar información, seguir métodos y controlar el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La dificultad para ordenar la información le impiden dar solución a los problemas, seguir procedimientos y controlar su tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Logra llevar a cabo los procesos de clasificación, discriminación y jerarquización
<p>Atención</p>	<p>Refleja la capacidad de atender y concentrarse ante un estímulo sin que una situación externa lo distraiga</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuo con baja atención al detalle ● Manejo limitado de números ● Experimenta ansiedad al estar bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuo con habilidad y experiencia en el manejo de números, símbolos y proporciones ● Logra atender un trabajo y permanecer largo tiempo en él, aún bajo presión

<p>Coeficiente Intelectual (C.I.)</p>	<p>Hace referencia al grado de inteligencia general del individuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuo con escaso nivel de cultura general ● Presenta dificultades para resolver problemas ● Requiere mucha supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individuo con habilidades intelectuales muy desarrolladas ● Logra tomar decisiones correctas ante situaciones complejas ● Tiene la capacidad de trabajar sin supervisión
--	---	--	--

La figura # 3 explica cada uno de los factores que componen el test de Terman Merrill, la cual contiene la definición de cada uno y la interpretación por factor al obtener bajas y altas puntuaciones. Tomado de *Test de Terman Merrill: qué es y qué partes y pruebas contiene*, por L. Ruiz, 2020, Psicología y Mente.

De acuerdo con lo anterior, por medio del test de Terman Merrill, podemos obtener información de 10 conductas del individuo, lo cual nos permite conocer más aspectos del candidato, además de saber cuál es su coeficiente intelectual, es decir, su nivel de inteligencia en general.

El test de Terman Merrill nos ayuda a conocer cuál es el coeficiente intelectual de un individuo mediante diversas actividades. En la Subdirección, se aplica dicho test a los candidatos que participan en el proceso de selección, con el objetivo de conocer su nivel de inteligencia en general.

En la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM, para complementar la información de los candidatos, se aplica la prueba psicométrica Terman Merrill, la cual, de acuerdo con De Anda y López (2007), tiene una confiabilidad superior a 0.90

Otra prueba que es de gran utilidad en el proceso de reclutamiento de personal, la cual ayuda a comprender los diferentes patrones de comportamiento de las personas, dicha prueba es DISC, la cual se explica a continuación.

En el documento digital llamado Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento internacional (Gil, 2017), se menciona que el Test Cleaver es un instrumento utilizado y probado en el ámbito laboral para la medición de elementos de personalidad, además mide características de la persona en términos de empuje, influencia, constancia y cumplimiento (DISC).

***Drive - Dominio/Empuje:** los resultados que se obtienen son de situaciones de oposición o en circunstancias antagónicas, iniciativa, liderazgo y aceptación de retos

***Influence - Influencia:** se ejerce poder sobre las personas para actuar de forma positiva y favorable, además de motivar a los demás para que realicen actividades específicas

***Stainess - Estabilidad/Constancia:** es la capacidad para realizar actividades de manera rutinaria, es decir, trabajar de la misma manera y no buscar cambios

***Compliance - Cumplimiento/Apego:** cumplimiento de normas, estándares o procedimientos estrictos para evitar problemas.

Como podemos observar, la prueba DISC nos permite identificar las características del candidato relacionadas con su comportamiento, lo cual nos ayuda a saber cuales son las características que predominan en el candidato y de esta forma poder detectar que se podría mejorar en él.

En el documento digital llamado Rasgos de Personalidad de exportadores mexicanos con éxito (Gil, O., Nuñez, A., 2017), se menciona que el test Cleaver, tiene una confiabilidad de 0.77 y 0.82

El Test Cleaver (DISC), también se aplica en la Subdirección, con la finalidad de conocer más sobre el comportamiento del candidato en 3 diferentes fases: normal, motivado y bajo presión.

Figura 4.*Factores del test Cleaver**Elaboración propia*

Factor	Definición	Puntuaciones Bajas	Puntuaciones Altas
D - Dominio	Es la capacidad de liderazgo, aceptar retos, superar problemas y tener iniciativa para obtener resultados favorables aún en situaciones adversas	<ul style="list-style-type: none"> • La persona es excelente interlocutor • Es considerado o paciente y reflexivo, dado que, busca la paz y la armonía • Muestra discreción, modestia y humildad ante sus virtudes • Procura mantenerse al margen de situaciones conflictivas y que otros sean quienes tomen decisiones • Prefiere las situaciones de grupo a tener que mostrar iniciativa • Calcula cuidadosamente los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Al estar atraído por los retos, los crea cuando no existen • Siempre está listo para competir • Se desenvuelve mejor si tiene poder, autoridad y responsabilidad • Dice lo que piensa con franqueza • Suele ser crítico y riguroso cuando las cosas no salen conforme lo planeado • Su gran cantidad de energía le permite superar los obstáculos que se le presenten para el logro de sus metas

		<p>para evitar problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • En una discusión, prefiere escuchar los pros y contras para inclinarse por alguna de las posiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Reacciona ante la necesidad de defender sus ideas y encontrar nuevas soluciones • Tiende a dirigir el trabajo de otros
I - Influencia	Habilidad para relacionarse con los demás y motivarlos a que realicen actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Es lógico y objetivo en todo lo que hace • Con frecuencia asume el rol de observador en lugar de participante • Le agradan las máquinas, objetos o equipo que sea tangible • Tiene excelentes resultados ingeniando e innovando, dado que, tiene grandes ideas • Prefiere la introspección y el autoanálisis por ser actividades personales 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona sociable y persuasiva • Logra actuar bajo impulsos emocionales • Ve el lado positivo de las cosas y se interesa por la gente y sus problemas • Demuestra cordialidad desde el primer contacto, logrando la confianza en otros • Es capaz de persuadir a alguien a hacer o comprar algo, así como generar el tipo de comportamientos

			ento que requiere
S - Constancia	Conducta que se caracteriza por el hábito de actuar conforme a lo ya conocido o lo que se ha aprobado exitosamente	<ul style="list-style-type: none"> • Persona activa y flexible • Pone en movimiento las cosas • Las tareas de rutina no le son atractivas • Siente comodidad al llevar un alto ritmo de cambios de actividad • Puede desempeñarse exitosamente en múltiples trabajos a la vez • A pesar de que le gusta viajar, conocer lugares y gente nueva, puede permanecer en un solo lugar siempre y cuando existan diversas actividades por realizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona controlada, poco demostrativa, tranquila y amable • Por lo general, es complaciente y servicial con las personas a la cuales considera sus amigos • Le disgusta el cambio y prefiere las situaciones estables y predecibles • Desarrolla trabajos de forma consistente y predecible • Puede enfocarse pacientemente a realizar determinada tarea
C - Apego/ Cumplimiento	Habilidad para desarrollar trabajos, respetando	<ul style="list-style-type: none"> • Persona desinhibida, independiente y 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona pacífica y adaptable • Se apega

	normas y procedimientos establecidos	aventurera que disfruta de la vida <ul style="list-style-type: none"> ● Libre de pensamiento, palabra y acción ● Tiene mucha facilidad para improvisar ● Se resiste a las reglas, direcciones y restricciones ● Dispuesto a intentar cualquier cosa 	estrictamente a los estándares, tratando de evitar problemas o riesgos <ul style="list-style-type: none"> ● Se retrasa con frecuencia o pospone su acción hasta estar seguro del resultado ● Calcula los riesgos y tiene preparado un plan paralelo en caso de algún error
--	--------------------------------------	---	--

La figura #4 explica cada uno de los factores que componen el test Cleaver, la cual contiene la definición de cada factor y la interpretación del mismo al obtener bajas y altas puntuaciones. Tomado de *Informe final del curso de especialización en psicología*, por F. Alas, 2022, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias y Humanidades, Departamento de Psicología.

Como podemos notar, las pruebas psicométricas, son de gran utilidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal, dado que, nos ayudan a obtener más información sobre el candidato y a tener un pronóstico sobre cuál será su comportamiento y el desempeño laboral que tendrá. Es importante mencionar, que existen diversas pruebas y cada una tiene un objetivo diferente, por ello, se debe tener claro que se quiere evaluar y de esta manera elegir la batería psicométrica adecuada.

En la Subdirección de Capacitación y Evaluación de la UNAM, las pruebas psicométricas que se aplican principalmente son Terman-Merril y Cleaver, con la finalidad de obtener más información del candidato. Los resultados de dichas pruebas, son

asignadas en un reporte de evaluación, el cual contiene datos del candidato y de la vacante a la cual se está postulando.

Capítulo IV. Método

4.1 Tipo de investigación

El presente Informe Profesional de Servicio Social, es un estudio cualitativo, dado que, se determinarán las competencias esenciales de los perfiles administrativos de la UNAM en función de una escala de medición. El informe es de tipo descriptivo, no experimental, debido a que únicamente se realizará una recopilación de información existente que ayude a analizar las competencias indispensables para cada uno de los perfiles administrativos sin manipular ninguna variable (Universidad Internacional de Valencia, 2022).

4.2 Objetivos

4.2.1. Objetivo general

- Con base en el análisis de las competencias indispensables que deben tener los candidatos que quieran ocupar un puesto administrativo en la UNAM, obtener una escala de medición

4.2.1. Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica sobre las competencias laborales y la forma en la cual pueden ser evaluadas por medio de la psicometría.
- Recopilar información sobre las principales competencias que buscan las empresas actualmente.
- Presentar la información obtenida.

4.3 Instrumentos

Para obtener la información de los candidatos, se utilizaron diversas pruebas psicométricas como el Test de Terman Merrill y el Test Cleaver. El Test de Terman Merrill

ayuda a obtener información de habilidades, destrezas e inteligencia en general, por otro lado, el Test Cleaver, identifica el tipo de comportamiento que tiene el individuo al encontrarse en una situación bajo presión.

Existen 7 tipos de test que ayudan a medir competencias laborales, los cuales son:

-Test de competencias básicas: están relacionados con los valores universales o competencias para la vida, es decir, cómo nos proyectamos a vivir en sociedad junto a otras personas.

-Test de competencias genéricas: son las competencias relacionadas con todo tipo de profesión o trabajo, las cuales pueden ser innatas o aprendidas durante nuestra trayectoria laboral, como la empatía, la capacidad de trabajar en grupo, proactividad, creatividad, entre otras.

-Test de competencias específicas: son indispensables para el desempeño de una profesión como:

***Competencias laborales:** son necesarias para desempeñar un trabajo de forma eficiente

***Competencias docentes:** necesarias para transmitir los conocimientos a otras personas

***Competencias comunicativas:** son indispensables porque tienen la capacidad de transmitir información, favoreciendo la comunicación

-Test sobre competencias empresariales: sirven para medir el trabajo en equipo, liderazgo, etc. Dicho test tiene el objetivo de descubrir si el candidato cuenta con las competencias necesarias para cubrir la vacante. Algunas de las preguntas que se pueden formular en este test pueden ser:

- Reconozco mis capacidades y limitaciones
- Si me propongo algo, lo logro
- Tengo facilidad para definir un objetivo y empezar a trabajar en él

- Reconozco los problemas como oportunidades para mejorar
- Cuando tengo una idea clara me resulta fácil convencer a los demás, transmitirles esta convicción y motivarlos a la acción
- Ante una situación de desacuerdo con otra persona, busco alternativas para solucionar sin entrar en conflicto

-Test sobre competencias profesionales: permiten detectar las habilidades y aptitudes de los candidatos. Entre las preguntas que se pueden formular, se encuentran:

- ¿De qué manera te pones al día de todo lo que ocurre en tu puesto?
- Cuando recibes un encargo de trabajo, ¿cuál de estos comportamientos es el más habitual en ti?
- Cuando te solicitan un trabajo, ¿cuál de los siguientes es tu comportamiento más frecuente en cuanto a la gestión de la información?

-Test de habilidades sociales: ayuda a distinguir las conductas verbales y no verbales para interactuar con los demás de manera correcta con el fin de establecer relaciones satisfactorias. Algunas de las preguntas que se pueden formular, son:

- Normalmente eres capaz de predecir la conducta de los demás
- ¿Suelen decirte que pareces demasiado serio o arrogante?
- Me siento cómodo conociendo gente nueva en eventos sociales
- En conversaciones, ¿sueles acompañar tus palabras con gestos de las manos?
- ¿Te resulta fácil controlar tus emociones y mantenerte relajado cuando eres el centro de atención?

-Test de habilidades interpersonales: ayuda a realizar una autoevaluación individual, interpersonal y directiva en conjunto de la productividad, innovación, y la excelencia de tu trabajo, por ello, no hay respuestas correctas o incorrectas. Entre las preguntas que se pueden formular en el momento de elaborar un test de competencias laborales, se encuentran:

- ¿Te cuesta expresar tus emociones con palabras?
- ¿Cómo reaccionas ante un cambio imprevisto aparentemente negativo?
- ¿Acostumbro a evitar los conflictos personales, y cuando me veo en medio de uno, me pongo muy nervioso? (Juaristi, 2020).

- **Procedimiento**

Para la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM, se diseñó una metodología para conocer el nivel de competencias laborales de los candidatos interesados en ocupar alguno de los puestos administrativos de la UNAM, utilizando las variables psicométricas de las pruebas Terman Merrill y del Test Cleaver. Cada una de las variables se revisó a detalle para saber qué mide cada una de ellas y de esta manera formar las competencias con base en los resultados obtenidos por el evaluado.

De acuerdo con los resultados, se obtiene un puntaje bruto, el cual se trata de homologar con un porcentaje dentro de la competencia creada. Es importante mencionar, que cada una de las competencias está formada por variables psicométricas, dependiendo de su definición conceptual.

Capítulo V. Resultados obtenidos durante la prestación del servicio social

Durante la realización de mi servicio social en la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM, obtuve los siguientes resultados:

1) Apoyar en la revisión de curriculums

Al momento de recibir un CV de algún candidato, realicé el filtro del mismo para verificar que tuviera el perfil que se estaba buscando. Durante el desarrollo de mi servicio social, se reclutó principalmente el perfil de Asistente Ejecutivo y se evaluaron posiciones de Jefe de Departamento. Se revisaron aproximadamente 90 CV's, los cuales llegaron por medio de correo electrónico.

2) Contactar a candidatos para evaluación

En el periodo en el cual realicé mi servicio social, contacté aproximadamente 45 candidatos para ser evaluados para algún puesto administrativo, es decir, Jefe de Unidad Administrativa, Asistente de Procesos, Bienes y Suministros, Secretario Administrativo, Asistente Ejecutivo, Jefe de Personal, Presupuesto y Servicios Generales.

3) Apoyar en la revisión y organización de expedientes

Se actualizaron 45 expedientes de candidatos de todas las vacantes disponibles. Cada uno de los expedientes, contenía la siguiente documentación:

- Identificación oficial
- Foto reciente
- Título y cédula o último historial académico
- CV actualizado
- Comprobante de domicilio
- Constancias o certificaciones de cursos de los últimos 5 años
- Número de trabajador de la UNAM (credencial de la UNAM)
- RFC con homoclave

4) Apoyar en la entrevista inicial de candidatos

Realicé 45 entrevistas a los candidatos postulados para alguna de las vacantes disponibles, principalmente para los puestos de asistente ejecutivo y jefes de departamento. Cada entrevista realizada, tuvo una duración de 20 minutos.

5) Aplicar pruebas psicométricas

Como parte de la evaluación del candidato, apliqué y calificué 45 pruebas psicométricas en total a todos los candidatos que participaron en alguno de los procesos. Entre las pruebas psicométricas que apliqué a los candidatos, se encuentran el test Terman Merrill y el Test Cleaver.

6) Revisar las calificaciones de las evaluaciones y realizar un concentrado de las mismas

Revisé y calificué 90 pruebas psicométricas (Terman y Cleaver), además de realizar el respectivo reporte de evaluación de cada uno de los candidatos que participaron en el proceso. El reporte de evaluación, contiene datos del candidato, datos de la vacante, resultados de la evaluación técnica, resultados de la evaluación psicométrica, pronóstico laboral, potencial para el futuro desarrollo y conclusión.

7) Revisar material didáctico de los cursos

Revisé 8 manuales de capacitación previamente al inicio del curso, el cual se impartió en el mes de mayo y junio. La revisión de manuales, se realizó con el objetivo de que estuvieran completos al momento de iniciar la capacitación. Cada grupo de capacitación estuvo conformado por 15 personas.

Cabe señalar, que dicha actividad, no la realicé de manera constante porque el área de Evaluación no es responsable de la impartición de cursos, pero se necesitó apoyo en algún momento.

8) Realizar propuestas de mejora en el área de capacitación

Durante la prestación de mi servicio social, realicé una propuesta para mejorar el curso de capacitación que se brinda en el área de cómputo. Los cursos que se imparten son de la paquetería Office (word, excel y power point) e implementé una propuesta de mejora en las actividades que se desarrollan durante el curso para complementar el aprendizaje de los participantes.

Competencias y habilidades fortalecidas durante el servicio social

Al realizar mi servicio social considero que fortalecí las siguientes competencias:

-Comunicación asertiva: es una forma de expresar necesidades, sentimientos y opiniones de forma clara, segura, tranquila y directa, tomando en cuenta los sentimientos y necesidades de los demás, respetando su punto de vista y creencias. La asertividad, requiere de práctica, pero todos los individuos tenemos la capacidad de desarrollarla. A continuación, se mencionan algunos tips para mejorar la comunicación asertiva:

- **Escucha activa:** hace referencia a comprender al otro y poder adaptar nuestro mensaje a lo que nos está diciendo y lo que está sintiendo
- **Empatía:** se refiere a ponerse en el lugar del otro, comprender lo que nos está diciendo y analizar la situación, para poder comunicarnos de manera eficaz y que todas las partes se sientan entendidas y valoradas
- **Hablar en primera persona:** al hablar en primera persona, mostramos al otro nuestros sentimientos, preocupaciones o sentimientos frente a diversas situaciones, por lo cual, el individuo que recibe el mensaje lo recibe de forma tranquila y sin sentirse atacado.
- **Lenguaje corporal:** son todos los gestos, entonación y movimientos que utilizamos cuando nos comunicamos con alguien. Dicho lenguaje debe ser relajado, mirar directamente a los ojos del individuo con el cual nos estamos comunicando, hablar de forma clara y utilizar el tono de voz adecuado para que puedan escucharnos.
- **Decir “no”:** es muy importante aprender a decir “no” y poner límites en situaciones que lo requieran, siempre de forma respetuosa, escuchando la propuesta del otro individuo y rechazar su propuesta cuando no concordamos con planes, forma de ser o ver las cosas.
- **Mensajes claros y directos:** debemos explicar lo que queremos transmitir de forma sencilla, sin dar explicaciones demasiado largas para que el otro individuo pueda entendernos (Ribera, 2021).

La comunicación asertiva, la desarrollé al hablar con los candidatos sobre la vacante, para verificar que las actividades que iban a desempeñar, el salario que se les

estaba ofreciendo y el horario, fueran acorde con sus necesidades. Además, de siempre mostrarme amable y transmitirles de forma correcta la información.

-Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas de resolver las diversas situaciones que se presentan en la vida. En este proceso, hay 9 pasos clave, los cuales son:

- **Reconoce el problema:** el proceso de toma de decisiones comienza reconociendo que existe un problema, es decir, algo tiene que ser cambiado en la situación actual y hay posibilidades de mejorarla
- **Analiza el problema:** una vez que el problema ha sido identificado, se realiza un estudio cuidadoso con el fin de encontrar la causa del mismo
- **Considera tus metas:** considerar las metas que se desean alcanzar, las cuales son establecidas por los valores personales y lo que se considera importante
- **Busca alternativas:** buscar alternativas prácticas fuera de lo habitual
- **Analiza los recursos que requiere cada curso de acción alternativo:** tomar en cuenta tiempo, dinero, destrezas, energía, entre otros recursos necesarios
- **Selecciona la mejor alternativa:** después de analizar cada alternativa, seleccionar la mejor, tomando en cuenta la meta que se desea alcanzar y los recursos que se tienen
- **Pon tu decisión en acción:** una vez tomada la decisión, es momento de poner en práctica la solución, para lo cual es importante generar un plan de implementación con la finalidad de que todas las personas involucradas estén al tanto de los pasos a seguir. Posteriormente, se deberá poner en práctica el plan y supervisar los avances para evaluar si la decisión fue correcta o no. Es importante que el plan de acción esté alineado con las metas u objetivos que se deseen alcanzar
- **Acepta la responsabilidad:** una vez tomada la decisión, es importante aceptar la responsabilidad y consecuencia de haber tomado dicha decisión
- **Evalúa los resultados:** el resultado de la decisión debe ser evaluado de manera regular para determinar su efectividad (Centro Universitario de Tonalá, s.f.).

El proceso de toma de decisiones, lo desarrollé al momento de realizar el filtro de curriculums y elegir el candidato que cubriera de mejor manera el perfil que estaba buscando para cubrir la vacante, puesto que, debía elegir entre muchas alternativas el CV que cubriera mejor el perfil.

-Capacidad de análisis: nos ayuda a conocer de mejor manera la realidad a la cual nos enfrentamos. Dentro de una empresa, la capacidad de análisis, permite ver la situación en la cual se encuentra la empresa, definir de mejor los problemas y encontrar soluciones más acertadas.

Es una forma de aplicar el pensamiento crítico al área de trabajo para poder establecer relaciones entre distintos elementos, adquirir nuevos conocimientos y buscar nuevas perspectivas para enfocar nuestro problema (Tomás, 2021).

Durante el desarrollo de mi servicio social, la capacidad de análisis la desarrollé al momento que me pidieron que cubriera el puesto de asistente del Subdirector el día que no pudo asistir a la oficina. Ese día, al ocupar el puesto, pude encontrar solución al problema que se estaba enfrentando en ese momento, la cual fue la falta de personal, lo cual me ayudó a adquirir nuevos conocimientos y experiencias.

-Liderazgo: es la acción de influir en un grupo de individuos con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito. Un buen líder debe tener las siguientes características y habilidades para lograr tener el apoyo de los demás:

- **Comunicación:** es fundamental para transmitir las ideas de un líder, dado que, comunicarse de forma clara, directa y concisa permitirá alcanzar un mayor número de individuos
- **Dar ejemplo:** para que un líder sea seguido, primero debe comprometerse con la causa
- **Empatía:** conocer y comprender la situación de los demás, es muy importante a la hora de influir en un grupo de individuos
- **Confianza:** si no hay confianza con el líder, el liderazgo se disolverá con el paso del tiempo, puesto que, la confianza es la base de todo tipo de relación

- **Seguridad:** entre mayor sea el grado de seguridad mostrado, el alcance del líder será mayor
- **Motivación:** al escuchar palabras motivadoras y optimistas que permiten ver las cosas desde otra perspectiva, se incrementa la influencia del líder sobre los demás
- **Responsabilidad:** un individuo que no es responsable, no puede ser considerado como un líder (Orellana, 2019).

El liderazgo, lo desarrollé al momento de trabajar en equipo con mis compañeros del servicio social, puesto que, había ocasiones en las cuales a mí me asignaban la actividad que se iba a realizar y debía explicarle a mis compañeros en qué consistía, además de vigilar que dicha actividad se realizara de manera adecuada.

-Organización: hace referencia a saber priorizar los asuntos, cumplir con los objetivos y entregar el trabajo en el tiempo establecido. La organización, es un elemento fundamental para cumplir con las tareas programadas y ser más productivos. El trabajador que tenga la competencia de organización, va a lograr obtener mejores resultados en su trabajo y podrá aprovechar su tiempo de mejor manera (Pérez, 2021).

Cuando realicé mi servicio social, desarrollé la competencia de organización, al momento de priorizar las tareas que se me asignaban, de acuerdo con el plazo establecido para su entrega, es decir, primero realizaba las que requerían mayor urgencia, pero siempre entregué las actividades en tiempo y forma. Una manera que me permitía cumplir con las tareas asignadas, era comenzar con la actividad que requería más tiempo para su elaboración y posteriormente, realizaba las tareas que no requerían tanto tiempo.

Capítulo VI. Propuesta

El objetivo de la propuesta es obtener una escala de medición para conocer el nivel de competencias laborales con las que cuentan los candidatos interesados en ocupar alguno de los puestos administrativos de confianza, UNAM.

Las pruebas psicométricas, tienen como objetivo principal, conocer las habilidades o cualidades del candidato que puedan contribuir a su desempeño laboral y de esta manera, cumplir con los objetivos establecidos por su puesto de trabajo (Muñoz, 2020). Es importante señalar que, en la Subdirección de Capacitación y Evaluación de la UNAM, se aplican diversas pruebas psicométricas a los candidatos como es Terman Merrill y Cleaver, las cuales ayudan a conocer más sobre el candidato, pero en sí no se aplica una prueba que mida específicamente competencias laborales, lo cual considero que es muy importante para saber si cuenta con el perfil idóneo para desempeñar su puesto de trabajo.

De acuerdo con CETYS Universidad (2023), las competencias laborales se actualizan en función a los cambios que ocurren en el mundo, además, el desarrollar nuevas competencias laborales tiene beneficios tanto para la vida personal como profesional, entre ellos, se encuentran los siguientes:

- La organización permite que el profesionista desempeñe proyectos externos o futuras incursiones laborales
- El conocimiento se diversifica, de forma que el colaborador adquiere capacidades necesarias para desempeñar otras funciones en la empresa
- Se disminuye la rotación de personal al crear relaciones profesionales sólidas y durables, puesto que, el empleado adquiere sentido de pertenencia y toma conciencia del valor que tiene en la compañía.

Como se mencionó anteriormente, el asistente ejecutivo tiene como principal función, facilitar el trabajo del director general o titular administrativo, dado que, es el encargado de tomar notas en las reuniones, así como preparar el material indispensable para que dicha reunión se desarrolle de la mejor forma (UNAM, 2013), por ello, debe

tener competencias como resolución de problemas, comunicación, compromiso, organización, capacidad de análisis, flexibilidad y comunicación. Por otro lado, el departamento de bienes y suministros se encarga de abastecer en tiempo y forma las necesidades de bienes y servicios de cada una de las facultades o dependencias, por tal motivo, las competencias que debe tener una persona que quiera ocupar este puesto son resolución de problemas, liderazgo, capacidad de análisis, compromiso y toma de decisiones.

Ambos perfiles necesitan competencias específicas para desarrollarse y descubrir si cuenta con lo necesario para cubrir el puesto, es parte de las funciones que como psicólogo organizacional debería identificar para poder hacer una recomendación para cubrir la vacante.

La siguiente propuesta consiste en realizar una escala de medición para identificar la existencia de competencias en los candidatos, con la finalidad de saber si su perfil será el adecuado para el puesto al cual se están postulando. Las competencias de la propuesta serán medidas con ayuda de las pruebas psicométricas que se aplican en la Subdirección, las cuales son Terman Merrill y Cleaver principalmente. Cabe destacar, que la métrica será diseñada para evaluar los puestos administrativos de la UNAM, por ejemplo el puesto de asistente ejecutivo y el jefe de departamento de bienes y suministros.

El desarrollo de la escala de medición se deriva de las evaluaciones psicométricas que se aplican en la Subdirección y tendrá como objetivo principal, brindar el nivel de competencias en el cual se encuentran los candidatos.

De acuerdo con lo anterior, por medio del test de Terman Merrill, podemos obtener información de 10 conductas del individuo, lo cual nos permite conocer más aspectos del candidato, además de saber cuál es su coeficiente intelectual, es decir, su nivel de inteligencia en general.

Por otro lado, Pérez (2017), menciona que el test Cleaver brinda información sobre estilos de conducta en diferentes situaciones, evaluando el comportamiento de la persona en ambientes favorables o desfavorables. Describe las tendencias de

comportamiento del individuo ante situaciones bajo presión, enumerando sus preferencias y necesidades. El test Cleaver, proporciona información de 4 factores que sustentan la prueba (Dominio, Influencia, Constancia y Apego), los cuales se calculan partiendo de la autodescripción de la persona. A continuación, se enlistan las características de cada uno de ellos:

Figura 5.

Factores del test Cleaver

Elaboración propia

Factor	Definición	Puntuaciones Bajas	Puntuaciones Altas
D - Dominio	Es la capacidad de liderazgo, aceptar retos, superar problemas y tener iniciativa para obtener resultados favorables aún en situaciones adversas	<ul style="list-style-type: none"> ● La persona es excelente interlocutor ● Es considerado paciente y reflexivo, dado que, busca la paz y la armonía ● Muestra discreción, modestia y humildad ante sus virtudes ● Procura mantenerse al margen de situaciones conflictivas y que otros sean quienes tomen decisiones ● Prefiere las 	<ul style="list-style-type: none"> ● Al estar atraído por los retos, los crea cuando no existen ● Siempre está listo para competir ● Se desenvuelve mejor si tiene poder, autoridad y responsabilidad ● Dice lo que piensa con franqueza ● Suele ser crítico y riguroso cuando las cosas no salen conforme lo planeado ● Su gran cantidad de

		<p>situaciones de grupo a tener que mostrar iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcula cuidadosamente los riesgos para evitar problemas • En una discusión, prefiere escuchar los pros y contras para inclinarse por alguna de las posiciones 	<p>energía le permite superar los obstáculos que se le presenten para el logro de sus metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reacciona ante la necesidad de defender sus ideas y encontrar nuevas soluciones • Tiende a dirigir el trabajo de otros
I - Influencia	Habilidad para relacionarse con los demás y motivarlos a que realicen actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Es lógico y objetivo en todo lo que hace • Con frecuencia asume el rol de observador en lugar de participante • Le agradan las máquinas, objetos o equipo que sea tangible • Tiene excelentes resultados ingeniando e innovando, dado que, tiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona sociable y persuasiva • Logra actuar bajo impulsos emocionales • Ve el lado positivo de las cosas y se interesa por la gente y sus problemas • Demuestra cordialidad desde el primer contacto, logrando la confianza en otros • Es capaz de

		<p>grandes ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prefiere la introspección y el autoanálisis por ser actividades personales 	<p>persuadir a alguien a hacer o comprar algo, así como generar el tipo de comportamiento que requiere</p>
S - Constancia	<p>Conducta que se caracteriza por el hábito de actuar conforme a lo ya conocido o lo que se ha aprobado exitosamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Persona activa y flexible ● Pone en movimiento las cosas ● Las tareas de rutina no le son atractivas ● Siente comodidad al llevar un alto ritmo de cambios de actividad ● Puede desempeñarse exitosamente en múltiples trabajos a la vez ● A pesar de que le gusta viajar, conocer lugares y gente nueva, puede permanecer en un solo lugar siempre y cuando 	<ul style="list-style-type: none"> ● Persona controlada, poco demostrativa, tranquila y amable ● Por lo general, es complaciente y servicial con las personas a la cuales considera sus amigos ● Le disgusta el cambio y prefiere las situaciones estables y predecibles ● Desarrolla trabajos de forma consistente y predecible ● Puede enfocarse pacientemente a realizar determinada tarea

		existan diversas actividades por realizar	
C - Apego/ Cumplimiento	Habilidad para desarrollar trabajos, respetando normas y procedimientos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> ● Persona desinhibida, independiente y aventurera que disfruta de la vida ● Libre de pensamiento, palabra y acción ● Tiene mucha facilidad para improvisar ● Se resiste a las reglas, direcciones y restricciones ● Dispuesto a intentar cualquier cosa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Persona pacífica y adaptable ● Se apega estrictamente a los estándares, tratando de evitar problemas o riesgos ● Se retrasa con frecuencia o pospone su acción hasta estar seguro del resultado ● Calcula los riesgos y tiene preparado un plan paralelo en caso de algún error

La figura #5 explica cada uno de los factores que componen el test Cleaver, la cual contiene la definición de cada factor y la interpretación del mismo al obtener bajas y altas puntuaciones. Tomado de *Reporte de resultados*, por M. Pérez, 2017, Psicosmart: pruebas automatizadas para selección de personal.

El test Cleaver, ayuda a predecir el comportamiento de un individuo en una situación normal, motivada y bajo presión, por ello, en la Subdirección, se aplica dicha prueba para conocer cómo será el comportamiento del candidato en un entorno de trabajo. Cabe señalar, que dicha prueba es aplicada para las posiciones de asistentes ejecutivos, asistentes de procesos, jefes de área y jefes de departamento.

Para crear la escala de medición de competencias, en primera instancia se identificaron y calificaron las variables/factores que cada una de las pruebas psicométricas nos brindan.

Figura 6.

Variables/factores Terman Merrill
Elaboración propia

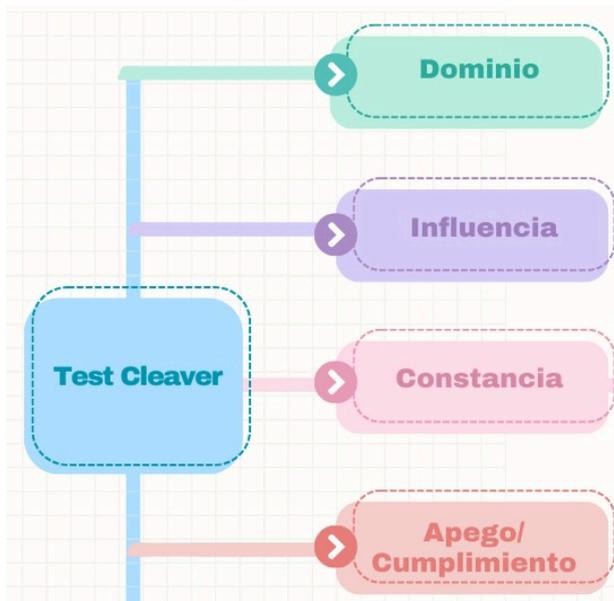


La figura #6 señala las variables/factores que componen el test Terman Merrill. Tomado de Test de Terman Merrill: qué es y qué partes y pruebas contiene, por L. Ruiz, 2020, Psicología y Mente.

Figura 7.

Variables/factores Test Cleaver

Elaboración propia



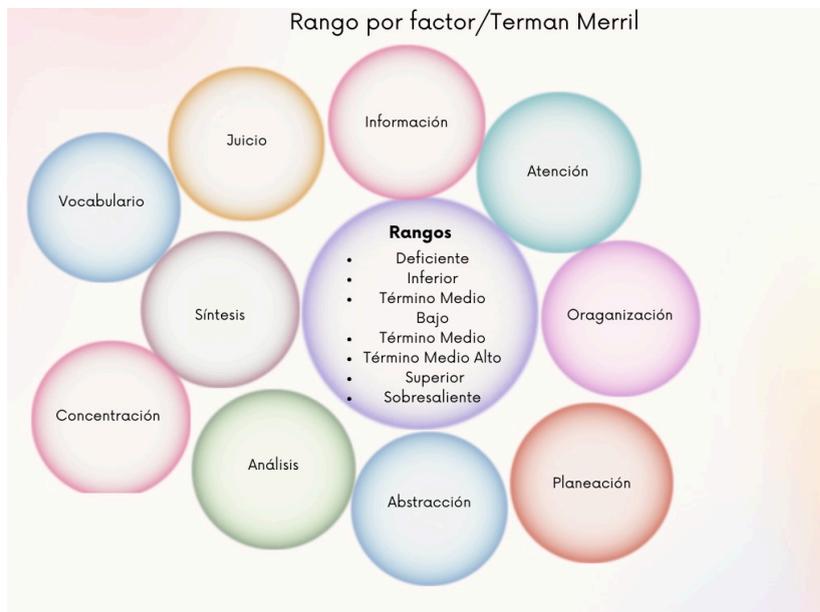
La figura #7 indica las variables/factores que se pueden identificar en el Test Cleaver. Tomado de *reporte de resultados*, por M. Pérez, 2017, *Psicosmart: pruebas automatizadas para selección de personal*.

En segunda instancia, se identificaron los rangos en donde nuestros candidatos se posicionaron con base en sus calificaciones obtenidas.

Figura 8.

Rangos por factor/Terman Merrill

Elaboración propia



La figura #8 muestra los rangos por factor del Test de Terman Merrill. Información tomada de *Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios*, por M.A. Cano y R. Robles, 2018, Revista Mexicana de Orientación Educativa.

Figura 9.

Rangos de CI/Terman Merrill

Elaboración propia



La figura #9 muestra los rangos por factor del coeficiente intelectual del Test de Terman Merrill. Información tomada de Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, por M.A. Cano y R. Robles, 2018, Revista Mexicana de Orientación Educativa.

Figura 10.

Factores del Test Cleaver

Elaboración propia



La figura #10 muestra los rangos por factor del Test Cleaver.

En un tercer momento, se definieron las variables que en conjunto pueden determinar a cada una de las competencias propuestas por este trabajo.

Cada competencia quedó formada por un número específico de factores que con base en su interpretación psicométrica tienen relación con la definición conceptual de las competencias propuestas en los perfiles administrativos. A continuación, se muestra la forma en la cual están conformadas cada una de ellas.

Figura 11.

Competencias y variables/Factores que las componen

Elaboración propia



La figura #11 muestra las competencias y las variables que componen cada una de ellas con base en su interpretación psicométrica.

De acuerdo con las calificaciones obtenidas en las variables psicométricas, se definieron los puntajes máximos a obtener por competencia para entonces crear las tablas por nivel de dominio. Se definieron 3 niveles de dominio (no posee la competencia, competencia en desarrollo y competente), para describir si los candidatos cuentan o no con las competencias requeridas para el puesto.

Como cada competencia quedó conformada por diferente número de variables, las tablas de nivel de dominio, cuentan con diferencias en los puntajes. Para formar las

tablas, se identificó el puntaje máximo a obtener y se dividió entre los 3 niveles para que quedaran homólogos.

Figura 12.

Nivel de dominio por competencia

Elaboración propia



La figura #12 muestra el nivel de dominio por cada una de las competencias requeridas para el puesto.

Figura 13.

Niveles de la competencia toma de decisiones

Elaboración propia

Toma de decisiones		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	7
En desarrollo	8	14
Competente	15	21

La figura #13 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia de toma de decisiones.

Figura 14.

Niveles de la competencia resolución de problemas

Elaboración propia

Resolución de problemas		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	12
En desarrollo	13	23
Competente	24	35

La figura #14 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia resolución de problemas

Figura 15.

Niveles de la competencia comunicación

Elaboración propia

Comunicación		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	6
En desarrollo	7	12
Competente	13	18

La figura #15 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia comunicación

Figura 16.

Niveles de la competencia compromiso

Elaboración propia

Compromiso		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	5
En desarrollo	6	10
Competente	11	15

La figura #16 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia compromiso

Figura 17.

Niveles de la competencia liderazgo

Elaboración propia

Liderazgo		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	13
En desarrollo	14	26
Competente	27	39

La figura #17 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia liderazgo

Figura 18.

Niveles de la competencia organización

Elaboración propia

Organización		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	8
En desarrollo	9	15
Competente	16	22

La

figura #18 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia organización

Figura 19.

Niveles de la competencia capacidad de análisis

Elaboración propia

Capacidad de análisis		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	5
En desarrollo	6	10
Competente	11	14

La figura #19 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia capacidad de análisis

Figura 20.

Niveles de la competencia flexibilidad

Elaboración propia

Flexibilidad		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	8
En desarrollo	9	15
Competente	16	22

La figura #20 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia flexibilidad

Figura 21.

Niveles de la competencia trabajo en equipo

Elaboración propia

Trabajo en equipo		
Nivel de dominio	de	hasta
No posee	0	33
En desarrollo	34	67
Competente	68	101

La figura #21 muestra el rango por nivel de dominio de la competencia trabajo en equipo

Ejemplo del proceso de calificación de un candidato

Se eligió de la base de datos un candidato aleatoriamente para poder identificar las competencias propias de su puesto de trabajo (Asistente Ejecutivo). El candidato, al momento de ser evaluado, tenía 33 años de edad, contaba con estudios de licenciatura, además de poseer experiencia dentro de la UNAM.

Sus calificaciones en psicometría fueron las siguientes:

Figura 22.

Calificaciones por indicador psicométrico

Elaboración propia

Test Psicométrico	Factor	Rango	Puntaje obtenido
Terman Merrill	Información	Superior	6
	Juicio	Término Medio	4
	Vocabulario	Inferior	2
	Síntesis	Inferior	2
	Concentración	Término Medio	4
	Análisis	Término Medio	4
	Abstracción	Término Medio	4
	Planeación	Inferior	2
	Organización	Término Medio	4
	Atención	Término Medio	4
	CI	Normal	4
Cleaver	Dominio	Alto	4
	Influencia	Medio	2
	Constancia	Bajo	1
	Apego/Cumplimiento	Bajo	1

La figura #22 muestra las calificaciones por Test psicométrico, los cuales fueron aplicados a un candidato postulado para la vacante de asistente ejecutivo. Información proporcionada por la Subdirección de Capacitación y Evaluación, UNAM.

Después de haber calificado e identificado los rangos de cada una de sus pruebas, se realizaron sumatorias de cada competencia con base en la figura 3, quedando con los siguientes niveles de dominio.

Figura 23.

Nivel de dominio por competencia

Elaboración propia

Competencia	Puntaje obtenido	Nivel de dominio
Resolución de problemas	18	En desarrollo
Comunicación	10	En desarrollo
Compromiso	6	En desarrollo
Organización	8	No posee
Capacidad de análisis	6	En desarrollo
Flexibilidad	11	En desarrollo
Trabajo en equipo	48	En desarrollo

La figura #23 muestra la suma de todas las variables psicométricas por competencias y el nivel de dominio con base en los puntajes obtenidos.

Con base en los resultados obtenidos, se pudo identificar que el candidato no posee la competencia de organización por lo que deberá tomarse en consideración al momento de que se le solicite algún trabajo, dado que, esta competencia es primordial para el buen manejo de sus funciones.

El resto de las competencias, se encuentran en el nivel de dominio “en desarrollo”, lo cual permite observar que es un candidato que requiere de cierta supervisión, así como un impulso para mejorar sus procesos y formas de trabajo, será indispensable que se le ayude a mejorar cada una de estas competencias y pueda lograr un mejor desempeño y lograr los objetivos establecidos.

Cabe resaltar, que cada perfil de puesto puede tener diferentes competencias de acuerdo a las funciones que se van a desempeñar y no necesariamente vamos a ser expertos en el dominio de todas ellas, sin embargo, en el departamento de Reclutamiento y Selección, se valoran a aquellos candidatos que cuenta con un potencial de desarrollo que beneficiará a las dependencias de la UNAM.

Conclusiones

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes individuales, es decir, las aptitudes que hace capaces de desarrollar una actividad de manera adecuada en su vida laboral (CONOCER, s.f.), lo cual va a tener grandes beneficios tanto para el colaborador como para la organización, dado que, va a mejorar el desempeño de los colaboradores, lo cual va a repercutir en el logro de metas institucionales.

La Subdirección de Capacitación y Evaluación (SCyE) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), quien realiza el proceso de reclutamiento de personal de confianza administrativo, puede aplicar la propuesta. El objetivo general de la propuesta es obtener una escala de medición para conocer el nivel de competencias laborales con las que cuentan los candidatos interesados en ocupar alguno de los puestos administrativos de confianza, UNAM, con la finalidad de saber si su perfil es el adecuado para el puesto al cual se están postulando y de esta manera, elegir al candidato que cumpla de mejor manera con las competencias necesarias para ocupar alguno de los puestos administrativos de la UNAM y poder lograr los objetivos establecidos por el puesto de trabajo.

Considero que esta propuesta va a ayudar a elegir a candidatos más competentes para los puestos administrativos de confianza de la UNAM, lo cual va a repercutir en su desempeño laboral y por lo tanto en el cumplimiento de las metas establecidas por el puesto de trabajo y de la UNAM.

Además de la escala de medición, la identificación de competencias laborales se podría complementar con una entrevista por competencias, la cual, tiene el objetivo de predecir de manera más certera cuál será el desempeño laboral de un profesional. Asimismo, se evalúan las habilidades y destrezas del trabajador, así como su capacidad para aplicarlas (Indeed, 2023). En esta misma fuente (Indeed, 2023), encontramos que la entrevista por competencias evalúa el comportamiento del candidato ante circunstancias concretas:

- **Perfil:** es un método efectivo para filtrar a los candidatos y seleccionar a aquellos que mejor se ajusten al perfil que se está buscando. También, permite intuir el potencial del individuo para desarrollar nuevas habilidades
- **Reacciones:** la entrevista por competencias puede ser complementada con un ejercicio práctico, es decir, una simulación de un caso real, lo cual ayuda a observar la manera en la cual reacciona el candidato y resuelve el problema
- **Experiencias pasadas:** preguntar sobre situaciones en su anterior empleo y cómo los resolvió o el reclutador puede plantear una situación hipotética y pedir cómo actuaría

Cabe señalar, que la propuesta tiene el objetivo de aprovechar la evaluación psicométrica para no solo dar interpretaciones cualitativas de los candidatos, sino comenzar con el análisis cuantitativo e interpretaciones de los datos.

La propuesta puede enriquecerse para que pueda aplicarse a otros niveles de puesto que requieran medir competencias laborales en general. Las competencias propuestas fueron seleccionadas de acuerdo con las actividades que desempeñan los puestos administrativos de confianza de la UNAM, las cuales son trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, comunicación, compromiso, liderazgo, organización, capacidad de análisis, negociación y flexibilidad. La propuesta tendrá que ser probada en un escenario real para corroborar que la métrica realmente pueda identificar las competencias laborales con las que cuentan los candidatos interesados en ocupar alguno de los puestos administrativos de confianza de la UNAM.

En el presente informe se obtuvo una escala de medición para conocer el nivel competencias laborales, pero cuenta con limitaciones, dado que, la escala fue diseñada para medir las competencias laborales necesarias para ocupar alguno de los puestos administrativos de confianza de la UNAM. En dado caso que se retome esta propuesta, podría enriquecerse mejorando la escala de medición, además de agregar otras competencias laborales y aplicarse en un escenario real para verificar que realmente mida las competencias laborales que se proponen.

Referencias

- *10 estilos de liderazgo y su aplicación más frecuente.* (2023, agosto 7). Recuperado el 13 de febrero de 2024 de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/estilos-de-liderazgo>
- Aguirre, M.F. (2021, julio 21). *Reclutamiento 2.0: ventajas y desventajas de reclutar en el mundo digital.* Appvizer: el medio de comunicación que reinventa la empresa. Recuperado el 15 de noviembre de 2022 de <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/reclutamiento-2-0>
- Alas, F. (2022). *Informe final del curso de especialización en psicología para obtener el título de licenciada en psicología* [archivo PDF]. Recuperado el 8 de febrero de 2024 de <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/31078/1/14104516.pdf>
- Andrade, V. (2022). *Secretaría Administrativa.* UNAM, Instituto de Ecología. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://www.ecologia.unam.mx/web2/index.php/secretaria-administrativa>
- Arango, K. (2024). *Test de Terman Merrill: ¿Qué mide y cómo se interpreta?*. Psicocode. Recuperado el 7 de febrero de 2024 de <https://psicocode.com/psicologia/test-terman-merrill/>
- Cano, M.A., Robles, R.L. (2018). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios [archivo PDF]. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, Volumen (15), 1-25. Recuperado el 6 de febrero de 2024 de <https://remo.ws/wp-content/uploads/2018/12/pdf325.pdf>
- *Capacitación en línea: personal de confianza y funcionario.* (s.f.). Universidad Nacional Autónoma de México: Dirección General de Personal. Recuperado el 5 de enero de 2023 de https://www.personal.unam.mx/Docs/Avisos/SCE_CAP_EN_LINEA.pdf
- Cárdenas, J.A. (2020). *Competencias laborales.* SECAPE Servicios de Asesoría. Recuperado el 17 de noviembre de 2022 de <https://www.secape.net/rrhh/competencias-laborales/>
- *Conducta laboral: técnica DISC actualización* [archivo PDF]. (s.f.). Brivé Soluciones. Recuperado el 30 de octubre de 2023 de

file:///C:/Users/gxime/Downloads/BSO%20Evt%20ACT%20Ficha%20T%C3%A9cnica%20DISC%20(1).pdf

- *Condiciones generales, personal eventual, cargo: jefe de unidad administrativa.* (s.f.). Emagua, Entidad Ejecutora de Medio Ambiente y Agua [archivo PDF]. Recuperado el 14 de Junio de 2022 de <https://emagua.gob.bo/storage/2022/01/CONDICIONES-GENERALES-JEFE-DE-UNIDAD-ADMINISTRATIVA.pdf>
- *¿Conoces los diferentes tipos de entrevista de trabajo?*. (2023, enero 30). Indeed. Recuperado el 14 de febrero de 2024 de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/entrevistas/tipos-de-entrevista-de-trabajo>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales [CONOCER], s.f.). Recuperado el 5 de febrero de 2024 de <https://www.gob.mx/sep/articulos/certifica-tus-competencias-labores-conoce-el-conocer#:~:text=Las%20competencias%20de%20las%20personas,excelencia%20en%20su%20vida%20laboral.>
- Cordier, D. (2022, noviembre 1). *Beneficios de ser una persona organizada.* LinkedIn. Recuperado el 15 de febrero de 2024 de <https://es.linkedin.com/pulse/beneficios-de-ser-una-persona-organizada-denisse-cordier-varela>
- Cortés, N. (2021, febrero 19). *¿Qué es el reclutamiento de personal?: Lo que necesitas conocer.* GeoVictoria. Recuperado el 15 de noviembre de 2022 de <https://www.geovictoria.com/pe/recursos-humanos/reclutamiento-de-personal/>
- *Cuáles son los principales objetivos del departamento de compras.* (2023, marzo 7). Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/>
- De Anda, H. (2011, noviembre 7). *Propuesta de un modelo matemático de predicción del desempeño académico* [archivo PDF]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203320117004>
- De Toro. (2022, enero 14). *El liderazgo: factor clave del éxito empresarial.* Escuela de Negocios y Dirección. Recuperado el 18 de agosto de 2023 de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-factor-clave-exito-empresarial/>

- Diccionario del Español de México. (2024). *Compromiso*. Recuperado el 8 de febrero de 2024 de <https://dem.colmex.mx/ver/compromiso>
- Dirección General de Servicios Administrativos de la UNAM (2018, julio). *Guía de competencia del secretario o jefe de unidad administrativa* [archivo PDF]. Recuperado el 22 de marzo de 2023 de <file:///C:/Users/Santos/Downloads/GC-CH%2005%20Guía%20de%20competencia%20-%20Secretario%20o%20Jefe%20de%20unidad%20administrativa%20R01.pdf>
- Domínguez, L.C. y Vega, N.V. (2023, febrero 9). *Soft skill: capacidad de análisis y síntesis*. Talentunity Empleabilidad Digital. Recuperado el 24 de agosto de 2023 de <https://www.talenttunity.com/soft-skill-capacidad-de-analisis-y-sintesis/>
- Duscha, B., Gutierrez, O., Medina, G., García, A. y Quijano, G. (2023, julio 19). *Pruebas psicométricas: ¿Estás buscando evaluar competencias?*. Prometheo community. Recuperado el 3 de septiembre de 2023 de <https://prometheo.com.mx/pruebas-psicometricas/>
- *Ejemplos de competencias profesionales para candidaturas de empleo*. (2022, julio 21). Indeed. Recuperado el 16 de febrero de 2024 de <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/cv-cartas-presentacion/ejemplos-competencias-profesionales>
- *El conflicto y la negociación* [archivo PDF]. (s.f.). Universidad Nacional Autónoma de México: Secretaría General. Recuperado el 8 de febrero de 2024 de <http://www.diplomadoems.unam.mx/sites/default/files/Folleto%20conflicto%20y%20negociaci%C3%B3n.pdf>
- Flores, E. (s.f.). *4 estrategias para mejorar la flexibilidad laboral*. Ieie. Recuperado el 31 de agosto de 2023 de <https://www.ieie.eu/la-flexibilidad-laboral/>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (s.f.). *¿Qué es la resolución de problemas? ¡Conoce por qué es importante y cómo puedes desarrollarla!*. Recuperado el 9 de febrero de 2024 de <https://www.unicef.org/lac/misi%C3%B3n-4-resoluci%C3%B3n-de-problemas>
- Gil, O.L., Nuñez, A. (2017, julio). *Rasgos de personalidad de exportadores mexicanos con éxito* [archivo PDF]. RAN, Revista Académica y Negocios. Recuperado el 12 de junio de 2023 de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863102003/560863102003.pdf>

- Gil, O.L. (2017, agosto). *Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento internacional*. Scielo. Recuperado el 7 de febrero de 2024 de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-36072017000200003
- Habilidades analíticas de pensamiento: ¿Qué son y cómo utilizarlas?. (2022, diciembre 6). Indeed. Recuperado el 15 de febrero de 2024 de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/habilidades-analiticas-pensamiento>
- Juaristi, A. (2020, julio 1). *Test de competencias y habilidades para mejorar la transparencia de los procesos*. LinkedIn. Recuperado el 15 de febrero de 2024 de <https://es.linkedin.com/pulse/test-de-competencias-y-habilidades-para-mejorar-la-juaristi-mantilla>
- *La importancia de la evaluación por competencias*. (2022, octubre 10). LinkedIn. Recuperado el 9 de febrero de 2024 de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-evaluaci%C3%B3n-por-competencias--1e>
- *Listado de competencias técnicas (con descripción)*. (2022, septiembre 30). Indeed. Recuperado el 16 de febrero de 2024 de <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/competencias-tecnicas>
- Martínez, J. (2023, marzo 22). *La flexibilidad: una competencia clave. Liderazgo y mercadeo: el portal de los líderes*. Recuperado el 30 de agosto de 2023 de <https://liderazgoymercadeo.com/la-flexibilidad-una-competencia-clave/>
- Menéndez, M. (2018, agosto 31). Test de Terman Merrill: que mide y como interpretarlo. Psicología-Online. Recuperado el 28 de mayo de 2023 de <https://www.psicologia-online.com/test-de-terman-merril-que-mide-y-como-interpretarlo-4070.html>
- Morales, A. (2022, junio 24). *Qué es la comunicación*. TodaMateria. Recuperado el 15 de agosto de 2023 de <https://www.todamateria.com/que-es-la-comunicacion/>
- Munguía, V.H. (2014). *Elaboración de perfiles de puestos administrativos pertenecientes a la empresa constructora Grupo Industrial Paldsa S.A. de C.V., para mejorar la organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal que desempeña el área de recursos humanos* [archivo PDF].

Recuperado el 4 de febrero de 2024 de

<http://132.248.9.195/ptd2014/octubre/0722820/Index.html>

- Orellana, P. (2019, septiembre 6). *Liderazgo*. Economipedia. Recuperado el 8 de noviembre de 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Peiró, R. (2020, mayo 7). *Trabajo en equipo*. Economipedia. Recuperado el 9 de agosto de 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>
- Petrone, P. (2019). *¿Cómo se hace un líder?*. *Revista Colombiana de Cirugía*. 35(1), 6-14. Recuperado el 9 de febrero de 2024 de <https://www.redalyc.org/journal/3555/355563393001/html/>
- Pérez, J., Gardey, A. (2023, abril 27). *Definición de compromiso*. Definición.de. Recuperado el 17 de agosto de 2023 de <https://definicion.de/compromiso/>
- Pérez, M. (2017, julio 20). *Reporte de resultados*. Psico smart: pruebas automatizadas para selección de personal. Recuperado el 10 de noviembre de 2023 de <https://psico-smart.com/psicosmart/assets/reportes/CLVR.pdf>
- Pérez, O. (2021, julio 16). *Las 10 competencias laborales más valoradas por las empresas*. Peoplenext. Recuperado el 22 de agosto de 2023 de <https://blog.peoplenext.com/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas#:~:text=Organizaci%C3%B3n,-Una%20cualidad%20que&text=La%20organizaci%C3%B3n%20es%20fundamental%20para,un%20aprovechamiento%20de%20su%20tiempo.>
- *Qué es un perfil de puesto y cómo hacerlo*. (2023, junio 22). Indeed. Recuperado el 14 de julio de 2023 de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-perfil-puesto>
- *Qué es una competencia profesional: tipos y ejemplos*. (2022, diciembre 16). Indeed. Recuperado el 16 de febrero de 2024 de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/que-es-competencia-profesional-ejemplos#:~:text=Competencias%20instrumentales,la%20autocr%C3%ADtica%20y%20la%20retroalimentaci%C3%B3n.>
- *¿Qué es una entrevista por competencias?*. (2023, marzo 21). Indeed. Recuperado el 7 de febrero de 2024 de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/entrevistas/entrevista-por-competencias>

- *¿Qué es y qué hace un asistente ejecutivo?*. (2023, noviembre 3). LinkedIn. Recuperado el 15 de febrero de 2024 de <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-y-hace-un-asistente-ejecutivo-weremote-net-rz4de#:~:text=Un%20asistente%20ejecutivo%20es%20un,el%20funcionamiento%20de%20la%20empresa>.
- *¿Qué son las competencias laborales?*. (2021, febrero 13). Cetys Universidad. Recuperado el 8 de agosto de 2023 de <https://www.cetys.mx/educon/que-son-las-competencias-laborales/>
- *¿Qué son las competencias transversales?*. (2022, octubre 16). Indeed. Recuperado el 16 de febrero de 2024 de <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/competencias-transversales>
- Ramírez, J.L. (2020, marzo 31). *El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos*. Revista electrónica Educare. Recuperado el 13 de noviembre de 2023 de <https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269023/194163269023.pdf>
- Ramón, M.A., García, M.P., Olalde A.J. (2019). Algunas consideraciones sobre la resolución de conflictos escolares. Scielo. Recuperado el 9 de febrero de 2024 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000200135
- Reátegui, A. (2019, noviembre 11). *¿Cuál es el proceso ideal de reclutamiento?*. Esan graduate school of business/conexión esan. Recuperado el 10 de enero de 2023 de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-el-proceso-ideal-de-reclutamiento>
- Ruiz, L. (2020, enero 2). *Test de Terman Merrill: qué es y qué partes y pruebas contiene*. Psicología y Mente. Recuperado el 10 de noviembre de 2023 de <https://psicologiaymente.com/inteligencia/test-terman-merrill>
- Ribera, E. (2021, junio 7). *Comunicación asertiva: 6 tips para practicar*. Capia Psicología. Recuperado el 7 de noviembre de 2023 de <https://psicologiacapia.com/comunicacion-asertiva-6-tips-para-practicar/>
- *Test De Inteligencia Terman Merrill: Prueba para la medición del Coeficiente Intelectual I.Q., conocimientos generales, comprensión, análisis y síntesis, razonamiento, aritmética, juicio práctico, sentido común y capacidad de deducción*. (s.f.). PsicoTest. Recuperado el 26 de noviembre de 2023 de

<https://psicotest.com.ar/producto/test-de-inteligencia-terman-medicion-del-coeficiente-intelectual-profesional/?v=0b98720dcb2c>

- *Tipo de negociaciones y alternativas de negociación.* (2021, marzo 23). Cetys Universidad: Educación Continua. Recuperado el 25 de agosto de 2023 de <https://www.cetys.mx/educon/tipo-de-negociaciones-y-alternativas-de-negociacion/>
- *Toma de decisiones: lo importante del qué, del cuándo, del cómo y del por qué.* (2022, julio 11). UNIR, la Universidad en Internet. Recuperado el 11 de agosto 2023 de <https://www.edix.com/es/instituto/toma-de-decisiones/>
- Tomás, D. (2021, agosto). *Consejos para mejorar la capacidad de análisis.* Esic. Recuperado el 23 de agosto de 2023 de <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/consejos-para-mejorar-capacidad-de-analisis#:~:text=aplicar%20para%20mejorarla.,Qu%C3%A9%20es%20la%20capacidad%20de%20an%C3%A1lisis,y%20encontrar%20soluciones%20m%C3%A1s%20acertadas.>
- UNAM. (2013, abril). *Catálogo de Puestos del Personal de Confianza* [archivo PDF]. Recuperado de [https://www.stunam.org.mx/28reglamentos/2016/PROYECTOUNAM_CATALOGO_CONFIANZA2013%20\(1\).pdf](https://www.stunam.org.mx/28reglamentos/2016/PROYECTOUNAM_CATALOGO_CONFIANZA2013%20(1).pdf)
- UNAM. (2022). *Norma Interna de Competencia Laboral en Gestión de Procesos Administrativos para la Certificación de Titulares de Secretarías, Unidades Administrativas y Puestos Homólogos de la UNAM* [Archivo PDF]. Recuperado el 25 de noviembre de 2023 de <https://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/NICL-UNAM-SA-SUA-01.pdf>
- UNAM. (2022, noviembre 7). *Acerca de la UNAM.* UNAM. Recuperado el 16 de enero de 2023 de <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam>
- UNAM. (2022, diciembre 5). *Acerca de la Dirección General de Personal.* Secretaría Administrativa, Dirección General de Personal. Recuperado el 20 de diciembre de 2022 de <https://www.personal.unam.mx/dgpe/menu/acerca-dgpe.action>
- UNAM. (2022, diciembre 7). *Cronología Histórica de la UNAM.* UNAM. Recuperado el 7 de diciembre de 2022 de <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam/unam-en-el-tiempo/cronologia-historica-de-la-unam>

- UNAM, Facultad de Ciencias. (s.f). *Departamento de Bienes y Suministros*. Facultad de Ciencias, UNAM. Recuperado el 28 de noviembre de 2022 de <https://www.fciencias.unam.mx/institucion/personal/organizacion/depto-bienes-suministros>
- Universidade da Coruña. (s.f.). *Tipos de entrevista* [Archivo PDF]. Emprego UDC. Recuperado el 19 de abril de 2022 de https://udc.gal/export/sites/udc/emprego/orientacion/Entrevista_Tipos_cast.pdf_2063069294.pdf
- Universidad de Guadalajara. (s.f). *Toma de decisiones* [Archivo PDF]. Centro Universitario de Tonalá. Recuperado el 8 de febrero de 2024 de http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/toma_de_decisiones_0.pdf
- Universidad de Panamá. (s.f). *Analista de procesos* [Archivo PDF]. Universidad de Panamá. Recuperado el 28 de marzo de 2023 de <https://www.up.ac.pa/sites/default/files/2020-11/Analista%20de%20Procesos.pdf>
- Universidad Internacional de Valencia. (2022, febrero 15). *¿Cuáles son los tipos de investigación científica?*. Recuperado el 14 de febrero de 2024 de <https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/cuales-son-los-tipos-de-investigacion-cientifica>
- Uriostegui, M. (2020, diciembre 2). *La importancia de la psicometría en el proceso de selección*. Desarrollando el talento. Recuperado el 12 de abril de 2023 de <https://desarrollandoeltalento.com.mx/la-importancia-de-la-psicometria-en-el-proceso-de-seleccion/>
- Vicente, E. (2019, Junio 21). *Competencias, capacidades y habilidades: ¿Qué diferencias hay?*. Endalia. Recuperado el 30 de julio de 2023 de <https://www.endalia.com/news/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>